إدارة الأعمال

المبادئ .. المفاهيم

الوظائف.. الاتجاهات الحديثة

تأليف

د. عبد الرزاق رمضان شبشابة

الطبعة الأولى 2022

رقم الإيداع : 2021/21067

الترقيم الدولى: 8 - 52 - 6723 - 977 - 978

دار حميثرا للنشر

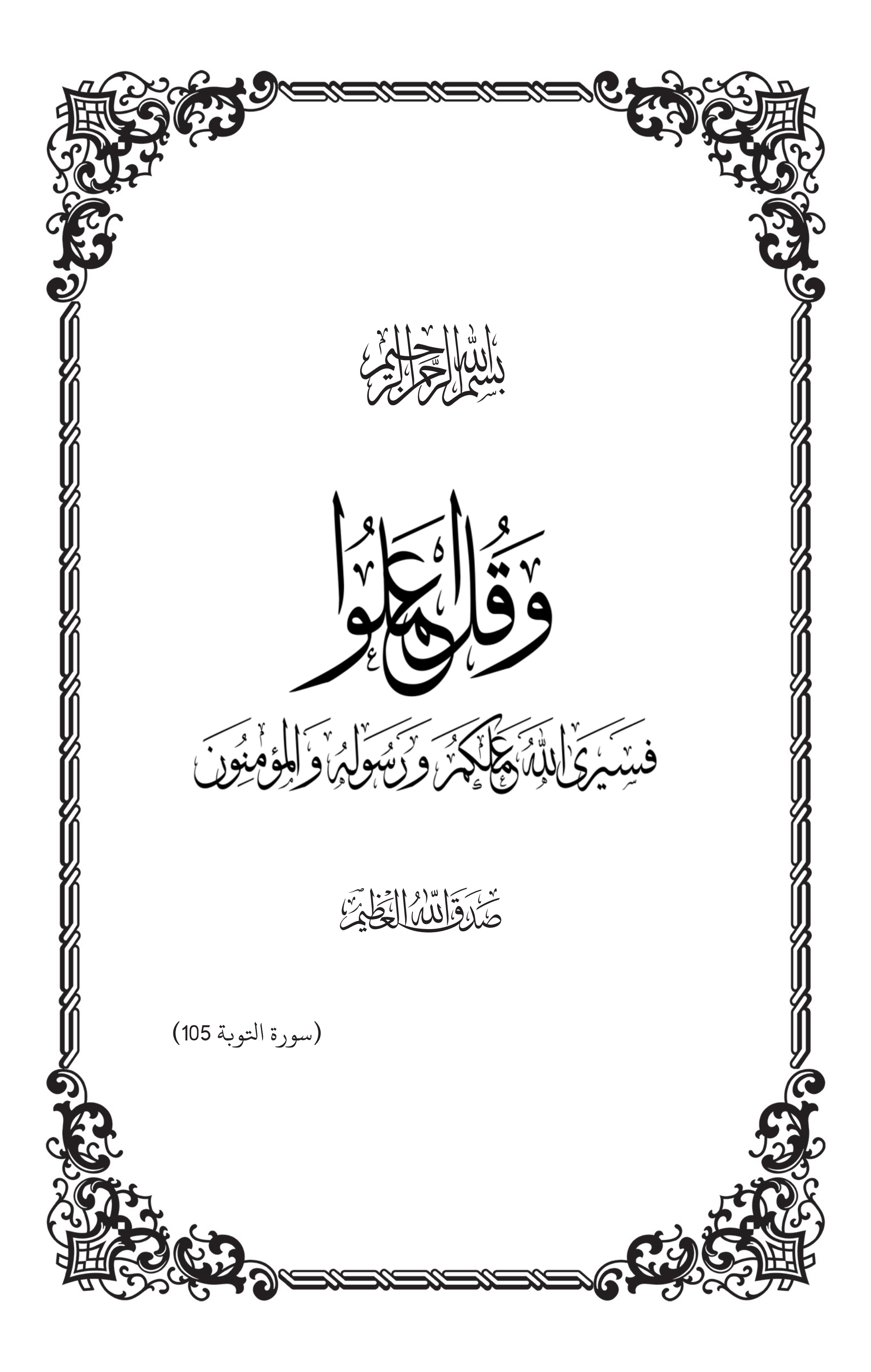
الطبعة الاولى 2022

التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال افريقيا ودول الخليج

جمهورية مصر العربية - القاهرة 26 ش شامبليون

ت : 01113664737 - 01007420665

البريد الالكترونى : Email : homysra@gmail.com



(سورة التوبة 105)

الإهداء

إلى روحيهما الطاهرتين ... **أمي وأبي**

إلى رفيقة الدرب ورمز العطاء ... **زوجتي**

إلى روحي وقلبي..... **ابنتي دِيَم**

إلى سندي وعضدي..... **ابني تمّام**

إليهم جميعاً أهدي باكورة أعمالي

عرفاناً وتقديراً لوجودهم الرائع في حياتي

فهرس الكتاب

الفَصْلُ الأَوَّلُ

مفهوم الإدارة

مفهــوم الإدارة

إن الإدارة اليوم تتسم بأهمية بالغة وتأخذ مكانة مهمة، وذلك بســبب وجودها وتغلغلها وعدم إمكانية الاستغناء عنها في جميع النشــاطات الاجتماعية والإنســانية، مهما أخذت هذه النشــاطات من أشــكال وصور متعددة. سواء أكان هذا النشاط في المصنع أو المكتب أو المتجر أو النقابة أو المصلحــة الحكومية أو المزرعــة أو المنزل أو حتى على المســتوى الشــخصي للفرد. فالإدارة توجد في كل النماذج المذكورة ســلفاً وغيرها، ولكن بدرجات وبصور ونماذج مختلفة.

إن المنظمة ســواء أكانــت خدمية لا تســعى للربح، أو تجارية ربحية، أو حتى على مســتوى المنظمات الأهلية والاجتماعيــة لابد من وجود إدارة بــكل مفهومها حتى تحقق أهدافها وتستمر في أداء وظائفها.

إن الإدارة على كل المستويات ولجميع النشاطات تعتبر مهمــة ويجب الأخذ بمبادئها والعمــل على تنفيذ وظائفها بالوجــه الصحيــح والســليم والعلمي، مــن أجل تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية.

مفهوم الإدارة (ما هي الإدارة؟):

الإدارة من الأنشطة المتميزة والفريدة من نوعها والتي من الممكن دراستها كما ، إن المعرفة الخاصة بها يمكن إكتسابها وكذلك الحصول على المهارة اللازمة لها وتطبيقها من خلال أوجه ووسائل عديدة.

وللإدارة مبادئ ووظائف وأنشطة أساسية مرتبط بعضها ببعض، فهي تعتبر من الأنشطة والقوي الغير ملموسة ولكن وجودها يمكن إثباته بواسطة ما تقدمه من نتائج على كل الصعد وعلى جميع المستويات.

إن الإدارة تعمل على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وذلك عن طريق تفعيل وتجسيد وظائفها ومبادئها بمساندة العلم والأدب الإداري وطرقها العلمية في تحليل المتغيرات ودراستها وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للمتغيرات المتوفرة واللازمة للعملية الإدارية من أجل الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المتاحة للأنشطة المناطة بالإدارة. ولغرض تحقيق أي هدف أو القيام بنشاط إداري من الضرورة بمكان تجميع وتطويع كل الموارد الأساسية المتاحة من بشر وآلات ومعدات ومواد خام وأموال وأسواق وتقنية حديثة حتى تتحقق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية مطلوبة وبأقل التكاليف الممكنة.

فالإدارة إذاً تُعنى بتحريك وتسيير وتفعيل الأعمال والنشاطات وفق مبادئ ووظائف وطرق محددة وموضوعة بشكل علمي دقيق.

وهي بشكل أو بأخر تعبر عن تحقيق الأهداف من خلال وعن طريق الآخرين فهي الأداة أو الوسيلة والعملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين ويتمثل هذا الأخر بمالكي الأسهم وأصحاب الشركات والموظفين والمجتمع والدولة ككل كل حسب الهدف والغرض من العملية الإدارية. والإدارة الحديثة والحسنة هي التي تستخدم المعرفة والطرق العلمية والكمية ومناهج البحث العلمي الأكاديمي في تسيير عجلة العمل وفي أداء وظائفها حتى تكون أهدافها محققة وفق ما هو مطلوب.

ويمكن النظر أيضاً إلى الإدارة على أنها تبرر وجودها ودرجة ضروريتها وحتميتها من خلال عدم وجودها أي (اللاإدارة) تثبت حتمية وجود (الإدارة) وذلك من خلال ما نلمسه وما يترتب على عدم وجود الإدارة الجيدة من فوضى وسوء تصرف وعدم تحقيق للنتائج والارتجالية والغوغائية والفوضوية في العمل.

وينظر للإدارة أيضاً على أنها سلاح ذو حدين فقد تستعمل للأغراض النبيلة والشريفة والنوايا الحسنة وقد تستخدم لعكس ذلك.

والإدارة أيضًا تحوي شقين أو جانبين يكمل كل منهما الأخر ولا يمكن فصلهما عن بعض وهو ما يطلق عليه في الأدب الإداري بعلم الإدارة وفن الإدارة، فالإدارة هي عُمْلة الأعمال ولها وجهان فالأول: العلم وهو ما تم التوصل إليه من بدايات الكتابات الإدارية من قواعد ومبادئ وأسس ووظائف بالإضافة إلى النماذج الكمية والمدارس العلمية الرشيدة وكل التقنيات في هذا المجال، أما الفن: فهو الوجه الأخر للإدارة وهو ما يقصد به التقنيات والإبداعات والمهارات الفنية الخاصة بالفرد والتي عادة تكتسب إما عن طريق التعلم أو الخبرة.

تعريف الإدارة:

من خلال الوجود الأزلي للإدارة في كل المجالات ومن خلال التطور السريع لفهم وتحديد وتحليل الإدارة وما مرت به من مراحل منذ وجود الإنسان ووجود الأعمال ومن خلال التفاسير والمداخل والنظرات التي تم بها معالجتها ودراستها ظهرت العديد من التعريفات منها ما يلي:

- تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية: «بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه».
- كما عرفها (رالف دافيز): «الإدارة هي عملية القيادة التنفيذية».
- وعرفها (آبلي): «الإدارة عبارة عن تنفيذ الأشياء عن طريق أشخاص آخرين وتقسم هذه الوظيفة على الأقل على مسئوليتين أساسيتين إحداهما التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة».

- ويعرف (جــون): «الإدارة هي فن الحصول على أعلى النتائج بأقل جهد حتى يتمكن تحقيق أقصى رواج وســعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع».
- أما العالم (فرديك تايلور) فقد عــرف الإدارة على أنها: «إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة».
- أمـــا العالم الإداري (هنري فايول) فقد عرف الإدارة على أنها: «إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب».
- كما يرى (سيرتو) أن الإدارة «هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم».
- فيما عرف كل من (كونتز وأودونال) الإدارة بأنها «هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين».
- ويمكن تعريفها بأنها: « العملية الاجتماعية الديناميكية الشاملة التي تدار وفق قواعد ومبادئ محددة تعمل في شـــكل نظـــام متكامل من أجل تحقيق أهـــداف وغايات ونتائج بكل كفاءة وفاعلية على أســـاس فاعلية وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة».

ومن خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى الأتي:

- إن الإدارة هي عملية تحريكية ديناميكية تشـغيلية تدويرية للنشـــاطات والأعمال المختلفة.
- إن الإدارة عبارة عن جهد اجتماعي يتصل بالجماعة ويكون أساسه الفرد.
- إن الإدارة تسعى من خلال تحريكها للأعمال إلى تحقيق أهداف والوصول إلى غايات محددة مسبقـــًا.
- إن الإدارة تســـعى إلى تحقيق قدر كبير من الكفـــاءة والكفاية والفاعلية في أعمالها.

- إن الإدارة تتحرك وفق قواعد معرفية وفنية ووظائف محددة.
- إن الإدارة تعمل في نظام متكامل ومترابط وشامل مكون من البيئات المحيطة بها والبيئة التي تعمل من خلالها بكل ما فيها من متغيرات وعوامل مؤثرة في العملية الإدارية ومتأثرة بها.

أهميـة الإدارة:

في الحقيقة لا يوجد بديل عن الإدارة فالتحديد العلمي والواقعي للأهداف والاختيار السـليم للموارد مع الكفاءة في الاسـتخدام من خلال التخطيط والتنظيم والتشـكيل والتوجيه والرقابة كل ذلك يتطلب مستوى مرتفعًا من التمييز الشخصي والموضوعي، مع مسـتوى محسوس من الشجاعة في مواجهة الظروف المميـزة وهذا لا يتوافر إلا في الإدارة، وحتى وإن تم اختراع وسـائل وأجهزة مسـاعدة للعملية الإدارية فهذه الأجهزة والوسائل والأدوات تبقى في نطاق العامل المسـاعد للإدارة بل إن تعدد الوسـائل وتشابكها من شأنه أن يزيد من الحاجة لـلإدارة. كما أن بيئة العمل والأعمال تتسـم بعدم التأكد والغمـوض في أغلب الأحيان وهذا يؤدي بطبيعـة الحال إلى خلق العديد من المشـاكل والمخاوف خاصة عندما يتم التعامل مع المستقبل في بيئات الأعمال المتشابكة والغير محددة بنطاق فوحدها الإدارة تستطيع بل تعمل جاهدة على القضاء على كل المشـاكل الناتجة عن عدم التأكد مع العمل على تقليل عنصر عدم التأكد ومحاولة دراسة والتنبؤ بالمتغيرات المكونة للبيئات التي تعمل بها الإدارة سواء أكانت البيئة الداخلية للمنظمات أو الخارجية.

- ■ كما أن الإدارة تسعى جاهدة على خلق نوع من التوافق بين مختلف الموارد المكونة للمنظمة حتى تؤدي مهمتها بنجاح وهذا التوافق يحتاج إلى جهود كثيرة سواء علمية ام فنية لانجازه وكذلك يحتاج للقضاء على العديد من المشاكل.

إن الإدارة تسـعى جاهدة ومن منطلق أهميتها لتحقيـق النتائج المرجوة وتدوير وتنفيذ الأعمال بكل كفـاءة وفاعلية مخطط لها. ويمكن تلخيص أهمية الإدارة في النقاط التالية:

- إن الإدارة تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل إنسان وكل منظمة مهما كان دورها وكانت وظيفتها وانتمائها.
- إن الإدارة تساعد على زيادة التنمية الحضارية للإنسان من خلال زيادة قدرات الفرد وزيادة فاعلية وتطوير وتحديث معدات العمل وأماكن العمل والمنتجات والخدمات وغيرها من مظاهر الحضارة الإنسانية.
- إن الإدارة تشجع على زيادة الإبداع والتطور وهذا أساس تقدم الإنسان على المستوى الشخصي وعلى المستوى المؤسسي.
- إن الإدارة تسعى إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات المختلفة.
- إن الإدارة لها علاقة طردية مع درجة تقدم وتخلف البلدان والمجتمعات ككل.
- إن الإدارة تسعى للربط بين الأحداث والمتغيرات والعوامل والعناصر المتباعدة والمتباينة من أجل وضعها في شكل بدائل وقواعد ومبادئ يمكن التعامل معها ومن خلالها.
- إن الإدارة من الصعب التخلي والتنازل عنها والاستغناء عن خدماتها مهما تطورت الوسائل والتقنيات المساعدة لها.
- كل التطور الإبداعي هو لخدمة الإدارة.
- من السهولة امتلاك التقنية والموارد الأخرى ولكن من الصعب التخلي عن إدارة هذه الأشياء.

ويمكن أيضاً التأكيد على ما أوردناه سابقاً من أن (اللا إدارة) تحتم وجود (الإدارة) وتبرز أهميتها لما يترتب عن عدم وجودها من مشاكل واختناقات وأوضاع لا يحمد عقباها وسوء نتائج، وفيما يلي نورد بعض النقاط التي تحدث في عدم وجود إدارة أو ما يسميه البعض سوء الإدارة:

- عدم الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.
- عدم تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية التي خطط لها.

- التخبط في اتخاذ القرارات واصدار الأوامر.
- هدر الموارد وخاصة المالية منها دون استغلالها بشكل أمثل.
- تخلف المجتمعات وبطيء نموها.

مبـــادئ الإدارة:

إن مبادئ الإدارة تُعبّر عن حقائق جوهرية ترشد التفكير وتقود التصرف للقيام بالعمليـــة الإدارية. ولعل ما يمـــيز مبادئ الإدارة ثباتهـــا وعموميتها وتسهيلها لمهمة القادة الإداريين في تقليل مستوى الأخطاء الجوهرية عن طريق التنبؤ بالمستقبل.

في الحقيقة لا بـــد لنا من تعريف المبدأ ويعرف المبـــدأ: «على أنه القواعد الإرشادية والحقائق الجوهرية التي تكون مرشدًا للتفكير والتصرف».

وفيما يلي أهمية المبادئ الإداريـــة:

- هي خلاصة الحقائق والقواعد والأسس الجوهرية للإدارة.
- تعتبر مرشدًا لأفراد الإدارة في عملهم.
- تساهم في إيضاح معنى الإدارة والنشاط الإداري.
- إمكانية التنبؤ بالجهود التي تبذلها الإدارة.
- يمكن للإداريين تجنب الوقوع في أخطاء جوهرية.
- تساعد على أداء الأعمال والمهام والوظائف الإدارية في صورة شفافة وواضحة للجميع.
- تتميز بمرونتها في التطبيق وليســـت قوانين جامـــدة ولا لوائح صارمة فهي تواكب التطور والتغيير المستمر في البيئات المحيطة.
- تختلف النتائج من مبدأ لأخر.
- إمكانية تطبيقها على كل مجالات ومستويات المنظمات العامـــة والخاصة.

تصنيف المبادئ العامة للإدارة:

هناك العديد من البحوث والدراسات التي حاولت أن تضع مبادئ لعلم الإدارة وفنه، فتعددت تلك البحوث وأسفرت عنها العديد من النتائج في صورة مبادئ للإدارة ، كل هذه المبادئ أثبتت صحتها من خلال العمل بها مدة طويلة من الزمن. ولعل بعض التوجهات والاجتهادات التي ساهمت في تصنيف المبادئ العامة للإدارة تصنيفاً حديثاً هو كما يلي:

أولاً / مبادئ البحث العلمي:

ويقصد بها المبدأ هو استخدام الأسلوب العلمي الذي يعتمد على العديد من العناصر والجزئيات ومن أهمها مبدأ استخدام التجربة العلمية عند دراسة أي ظاهرة إدارية

ويعتمد المبدأ على استخدام فرضيات واختبار نتائجها باستخدام العديد من الأدوات المناسبة لذلك، كما أن المبدأ الأخر هو الملاحظة العلمية للظواهر وتتبع سلوكها وتطوراتها ونشأتها بشكل يساعد على تكوين فكرة عنها تساعد على التعامل معها حسب ما هو مخطط له.

ثانياً / مبادئ الاقتصاد الإداري:

وتهدف هذه المبادئ إلى المساعدة على أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وتكلفة مناسبة ومن أهم هذه المبادئ هي التخصص في العمل وهي مرحلة تأتي بعد مرحلة تقسيم العمل بمعنى إسناد العمل إلى شخص واحد أو أكثر، أما مبدأ تبيسيط إجراءات العمل يهدف أساساً إلى البحث عن أفضل وأسهل السبل للقيام بالأعمال والبحث عن المشاكل والمعوقات للقضاء عليها.

ثالثاً / مبادئ التنظيم:

تسعى هذه المجموعة من المبادئ إلى زيادة فاعلية وكفاءة التنظيم ومنها وضع الأهداف بمختلف أنواعها وكذلك وضع أو ستحداث وظائف تنظيمية وفقاً لحاجة المنظمة وبما يخدم سياساتها ويحقق أهدافها. بالاضافة إلى النظام

والذي يُعبر عن مجموعــة من الاجرارات التي يجب التقيــد بها والعمل وفق اطارها، كذلك المرونة التي لابد من وضعها في الحســبان في كل أعمال المنظمة كون أن أغلب المنظمات تعمل في بيئات غير مستقرة ومن الصعب التنبؤ بها.

المبــادئ العامــة للإدارة:

ذكرنا فيما سبق كتصنيف عام لبعض المبادئ العامة للإدارة وقسمناها إلى ثلاثة مبادئ مهمة كل مبدأ منها ينقسم إلى مجموعة من المبادئ والتي يجب أن يعمل الإداري والمدير الناجح في ظلهــا ويختار له منها ما يتماشى مع المواقف والحالات التي يعمل عليها ومن خلالها.

ولكن وبالرجوع إلى أدبيــات علم الإدارة فإن هناك مبادئ لقت رواجاً واستحساناً كبيرين بل أصبحت من المبادئ المسلم بها في علم الإدارة وكذلك أصبحت مــن قواعد العمل الثابتة لعلم الإدارة رغم أن هذا العلم يتعامل مع الأشياء الغير ثابتة نســبية ومنها بيئات العمل وكذلك المورد البشري وبعض الموارد التي تتصف بالنذرة النسبية كذلك بيئات الأعمال.

عليه وفي هذا المجال هناك نوعان أساســيان مــن المبادئ العامة للإدارة والعلاقة التي تربط هذان النوعان هي علاقة التكامل والتطوير لكن الجوهر والأساس هو متفق عليه بين النوعين وهذه المبادئ العامة همــا:

(أ) المبــادئ الإدارية التي جاء بها (فردريك تايلور: 1865 - 1915).

(ب) المبــادئ العامة التي جاء بها (هنري فايول: 1841 - 1925).

(أ) المبــادئ الإدارية التي جاء بها (فردريك تايلور):

يعتبر المهندس الأمريكي فردريك تايلور من مؤســسي الإدارة العلمية الحديثة، وهو المهندس الذي تدرج من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين في مصانع شركة ميدفيل لصناعة الصلب، ويعتبر تايلور من الذين اســتفادوا خلال ســنوات عملهم بحيث استطاع ان يتبين الأخطاء والثغرات العديدة في

عمل الإدارة. و كانت نتاج وثمرات ملاحظاته وخبراته قد انصهرت في كتابه « مبادئ الإدارة العلمية الحديثة سنة 1911م»، وقد رأي تايلور في بداية الأمر أن المبادئ التي حددها هي عبارة عن وظائف المديرين وقام بشرحها في كتابه على أساس أنها المبادئ الأربعة للإدارة العلمية وهي:

- **إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد:**

ويتضمن هذا المبدأ تصنيف وتبويب وتحليل الأنشطة داخل التنظيم طبقًا للطرق المتبعة في تنفيذها ثم تبسيط هذه الطرق من حيث الحركات المطلوبة لتنفيذ كل الأعمال، وكان يرى تايلور أن التحليل والتبسيط كوسيلة علمية يجب أن يحل محل الطريقة التقليدية القديمة والتي تعتمد أساساً على التجربة والخطأ.

- **الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي:**

ويتضمن هذا المبدأ اختيار الأفراد طبقًا للقدرات العلمية المحددة لهم على أن تكون الطرق التي يتم بها الاختيار علمية ومدروسة وشاملة لكل الجوانب المهارية والصفات الشخصية والقدرات العلمية للفرد وتدريبه على أحدث التطورات التقنية وعلى أداء الأعمال بطريقة علمية بحتة.

- **تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقًا للطريقة العلمية:**

ويتضمن هذا المبدأ سيادة روح التعاون ومفهوم الاتفاق والتعاضد وتكريس روح الفريق الواحد وما يترتب عليه من تفاهم وتنسيق وتكامل في الأدوار وأداء الأعمال المناطة والأنشطة المراد تفعيلها بالطرق العلمية المدروسة والمركزة من قبل.

- **التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل:**

ويتضمن هذا المبدأ تقسيمًا عادلاً للمسؤولية ونواتجها بين أفراد الإدارة والمديرين وبين العمال والمرؤوسين على أساس قيام الإدارة متمثلة في المديرين

بوظائف التخطيط للأعمال والأنشطة وتنظيمها وتنفيذ هذه الأعمال المخططة من قبل العمال والمرؤوسين.

(ب) المبادئ العامة التي جاء بها (هنري فايول):

يعتــبر رجل الصناعة والأعمال الفرنــسي هنري فايول هو الأب الحقيقي والمؤسس الفعلي لنظرية الإدارة الحديثة وقد بلور أفكاره التي نادى بها ومبادئها التي صاغها في كتابه المشهور «الإدارة العمومية والصناعية» ســنة 1916م، وترجم للانجليزية سنة 1949م والذي يحتوي في جزئه الثاني عناصر الإدارة ومبادئها، وهذه المبادئ الأربعة عشر هي:

- **مبدأ تقسيــــم العمــل:**

ويقصد بهذا المبدأ هو التوزيع الغير مزدوج للأعمال من قبل الإدارة وعدم الخلط بــين التخصصات بل يدعو إلى التخصــص الذي يعتبره الاقتصاديون ضروريًا عند استخدام العمال وينادي (هنري فايول) بتطبيق هذا المبدأ على كل أنواع الأعمال سواء كانت تتعلق بالعمل الإداري أو متصلة بالأعمال الفنية.

- **السلطة والمسؤوليــة:**

ويتضمــن هذا المبدأ مزاوجة كل من الســلطة والمســؤولية وعدم فصل إحداهما عن الأخرى لأنهما يكملان بعضهما البعض فلا يمكن أن يتصور فرد مسئول عن أداء عمل معين ليس لديه سلطة تسانده وتحميه وتساعده على أداء العمل، والســلطة: هي الحق الذي بموجبه يحصل الفرد على امتثال وطاعة الآخرين، أما المســؤولية: فهي إلتزام الفرد بأداء وتنفيذ الأعمال والأنشــطة والمهام الموكلة إليه.

- **النظــــام:**

ويتضمن هــذا المبدأ الاحترام والانضباط وفــق الاتفاقات والإجراءات والقواعد والسياسات والقرارات والخطط وعدم الإخلال بها، ويرى (فايول) أن هذا النظام ينسحب على كل أفراد الإدارة في جميع المستويات الإدارية.

■ **وحدة السلطة الآمرة:**

ويتضمن هـذا المبدأ عدم الازدواجية في إعطاء وتلقي الأوامر. والتنظيم في هذه الحالة من خلال انفراد شخص أو جهة أو هيئة معينة بإعطاء الأوامر لأشخاص أو جهات أو مكاتب بشكل منفرد ، أي أن يحصل الموظف على الأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط، فيتعلق بالمنظمة وليس بالعاملين.

■ **وحدة التوجيه:**

طبقًا بهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة وسياسة ومرشد للتفكير وموجه واحد ورئيس أو مشرف واحد، وهذا المبدأ يتعلق هو الأخر بالمنظمة وليس بالعاملين.

■ **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:**

ويتضمن هذا المبدأ تقديم المصلحة العامة بما تعنيه العمومية من المنظمة وأهدافها وحتى مصلحة الدولة والمجتمع على المصلحة الشخصية للفرد، وهنا يبرز دور الإدارة في عملية إحداث نوع من التوازن بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة حتى تؤتي العملية الإدارية ثمارها بكل فاعلية.

■ **مكافأة الأفراد وتعويضهم:**

لا بد من تكوين برامج من أجل مكافأة الأفراد وسياسات لتعويض هؤلاء الأفراد تكون مبنية على أساس من العدل ، فهي تساعد على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل عامل في المنظمة.

■ **المركزية:**

ويقصد بها مدى تمركز وانحصار ووجود السلطة ومدى تداول وتفويض وانتشار واتساع السلطة ، وهو ما يعبر عنه عادة بـ (المركزية واللامركزية).

■ **تدرج السلطة:**

ويقصد بها تسلسل الصلاحيات وحقوق الالتزام والطاعة والامتثال من أعلى إلى أسفل.

■ **الترتيب:**

ويقصد به وضع الترتيب المادي والترتيب الإنســاني ، فيتم وضع كل شيء مادي في مكانه المخصص له مثل: الآلات والمباني والمكاتب، ووضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة وفق كفاءاتهم ومهاراتهم وهو مبدأ من مبادئ التنظيم.

■ **المســـاواة:**

ويتضمــن هذا المبدأ رفع شــعار العدل والمســاواة في المعاملة والتعامل والتعاطي حتى يســود العدل بين الرؤســاء والمرؤوسين ويســاعد على تحقيق الأهداف بكل فاعليــة.

■ **استقـــرار العمالة:**

نبه (فايول) إلى خطورة وتكلفة معـــدل دوران العمال أي ترك العمال وظائفهم والانتقال منها إلى أماكن أو وظائف أخرى دون ضرورة، وهذا نتاج سوء الإدارة.

■ **المبـــادأة:**

ويقصد بها دعوة كل أفراد الإدارة وفي كل المستويات إلى التفكير والاختراع والابتكار والتصورات المستقبلية بطريقة علمية سليمة.

■ **التعـــاون:**

وهو مبدأ (الإتحاد قوة) وهو أيضاً عبارة عن امتداد لمبدأ وحدة الســلطة الآمرة وهذا المبدأ يؤكد ويدعو إلى العمل كفريق واحد متعاون تسوده روح التفاهم.

الصفات الرئيسية للإدارة:

استكمالاً للسرد المنطقي والتسلسل الفكري لماهية ومفهوم الإدارة لابد هنا من التعريج بشكل مختصر على أهم الصفات الرئيسية للعملية الإدارية وهي:

(أ) التداخل والتنسيق بين الوظائف الإدارية:

هناك اربعة وظائف رئيسـية تقوم بهـا الإدارة وهي تعتبر جوهر العملية الإدارية وهذه الوظائف هي : (التخطيــط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ،فهذه الوظائف تتداخل فيما بينها وتكمل بعضها البعض ولا تستقيم واحدة منهم او تنجح إلاّ بتداخــل الأخرى والتأثير فيما بينهــم. ولا بد لهذا التداخل من عملية تنسيق على مســتوى عالٍ جداً كي تتم العملية الادارية وتؤدي وظائفها بكل فاعلية وكفاءة.

(ب) شمولية الإدارة:

مــن صفات الإداري الناجح أنه يمكنه القيام بجميع وظائف الإدارة مهما كان مركزه ومســتواه الوظيفي والتنظيمي. ولكن تجــب الملاحظة بأن أهمية الموقع الإداري والصفة الإدارية للشــخص تعطــي الأهمية من حيث النتائج وكذلك القرارات للوظائف الإدارية التي يقوم بها.

(ج) عمومية الإدارة:

وتتضمن هذه الصفة أن أي مدير ناجح يســتطيع أن يدير نفس النشاط في منظمة أخرى كون أن ما يقوم به هو عبارة عن مهنة والتي هي حصيلة علم وفن.

القدرات الإدارية (المهارات الإدارية):

لا بد لانجاح العملية الإدارية والإدارة بصفة عامة من توافر ثلاثة مهارات وهي : المهارة المعرفية والإنســانية والفنية، وتجدر الملاحظة بأن هذه المهارات تختلــف في توافرها ومدى تمكــن المدير والعامل والموظــف العادي منها باختلاف المستوى الإداري الذي يتواجد به الإداري، أي أن بعض المهارات قد تغلب على أســلوب العمل والتفكير حسب المستوى الإداري الموجود به. وهذه القدرات أو المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستوى الإداري كما يلي:

(1) المهارات المعرفية (الثقافية العلمية):

وهي توفر النظرة الشاملة للثقافة والوضع الاقتصادي والسياسي والإنساني والقانــوني للمنظمة ثم للبيئة والدولة والعالم. وتكــون هذه المهارة مطلوبة بشكل كبير في مستويات الإدارة العليا وخاصة المديرين.

(2) المهارة الإنسانية:

وهي القــدرة على التعامل مع الآخرين وفهمهم والتأثير فيهم وفي دوافعهم وتحفيزهم وتوجيه أنشــطتهم الســلوكية والإنســانية نحو المطلوب. وتكون مطلوبة بشكل كبير في الإدارة الوسطى.

(3) المهارة الفنيــة:

وهو الإلمام شــبه الكامل بالأنشــطة الأخرى مثــل القواعد والإجراءات والروتــين والأعمال المتخصصة مثل الميكانيكا وغيرهــا من الأعمال اليدوية. وتكون مطلوبة في مستويات الإدارة الدنيا.

الإدارة بين العلم والفن:

لعلها الجدلية القديمة الجديدة التي عادة ما تثار بين من ينادي بأن الإدارة علم ومن ينادي بأن الإدارة فن!.

ولبيان هذه الجدلية فإن الإدارة (كعلم) تعتمد الأســلوب العلمي في جميع وظائفها ســواء التخطيط او التنظيم او التوجيه أوالرقابة، وكذلك تســتخدم الأســاليب العلمية في اتخاذ قراراتها وحل مشاكلها. وهي علم يدرس منذ أمد بعيد وله مؤسســاته التعليمية ورواده وكذلك علــم تتطور فكرياً. غدت هذا التطــور النظريات العديدة والمدارس المختلفة، وهذا الحقل أيضاً لديه من من الأدبيات ما يؤكد إدراجه تحت بند العلم.

وعلى الصعيد الأخر فإن الإدارة تحوي جانباً مهماً ورصيداً كبيراً من الفن، فهي تتعامل مع متغيرات وموارد يصعب التنبــؤ بها والجانب الثابت فيها هو التغيــير، وقس على ذلك العنصر البشري الذي يحتاج إلى قدر كبير من الفنون

للتعامـــل معه ومجراة ســـلوكه والتأثير فيه، كما أن بعض المهـــارات الإدارية تُكتســـب بمررو الزمن ويختلف رصيد كل فرد من هذه المهارات الفنية عن الأخر مرده إلى التفاوت البشري في إدراك الأمور والتعامل معها.

ولكن لفض الجدلية وللإجابة على التســـاؤل القديم الحديث عن علم وفـــن الإدارة فإنه: من الواضح أن الإدارة هي علم قائم بذاته مثله مثل العلوم الإنســـانية الأخرى وكذلك فإن الجانب الفني يطـــغى على العمل الإداري. إذاً فإن الإدارة علم يدرس في مؤسســـات التعليم والذي هو نتاج بحوث وتجارب ومدارس ونظريات علمية وهي كذلك فن يُكتسب من خبرات العمل.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

للإدارة كعلم وفن علاقة وطيـــدة بنظيراتها من العلوم والعلوم الطبيعية الأخرى، فكما أسلفنا القول بأن الإدارة أصبحت حاجة ضرورية لكل النشاطات وهي أداة رئيسية لإدارة العديد من المؤسسات والمنظمات والمجتمعات، لذا فإن ملازمـــة الإدارة وتقاربها مع مختلف العلوم هـــو أمر طبيعي وحقيقة فرضتها البيئة والمنظمات والتأثيرات التي تعمل في ظلها الإدارة. وللتوضيح أكثر سوف نورد بعض العلوم التي لها علاقة بالإدارة وهي كما يلي:

أولاً / علاقة الإدارة بعلم الإقتصاد:

لا تنفك المؤسسات الإقتصادية القائمة على عقلية إقتصادية بحتة أن تزيد حاجتهـــا لعلم الإدارة كي تحقق النجاح والازدهـــار. والعلمين لا غنى عنها في إدارة العديد من الحالات وتنفيذ العديد من الوظائف الإدارية فلا نســـتطيع أن نخطط مالم ندرس الجدوى الاقتصاديةلأي مشروع ولا بد لأي مدير ناجح من أن يدرك الوضع الاقتصادي القائم وانعكاسه على المنظمة وبالتالي العمل في ظل هذا الوضع.

ثانياً / علاقة الإدارة بعلم النفس:

يصنف علم الإدارة أساساً أنه من العلوم الانسانية ،و علم النفس يدرس النشاطات الانسانية والفردية والمجتمعية من حيث نشاطاته وسلوكه واتجاهاته، وعلم الإدارة يستخدم هذه المفاهيم والنظريات في معالجته للأمور وإدارته للمنظمات وخاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري والجماعات الرسمية والغير الرسمية في المنظمات وسلوك المستهلكين والمنافسين.

ثالثاً / علاقة الإدارة بعلوم القانون:

القانون وعلومه جاءت قطعاً لتأطير وتحديد وحكم علاقة الأطراف فيما بينها، سواء أكانت هذه الأطراف أشخاص أو جماعات أو مؤسسات أو شخصيات اعتبارية فإن إدارتهم تحتاج إلى إطار ينظم ويحدد حقوق وواجبات وإلتزامات كل طرف، وهذا ما تستخدمه الإدارة في فرض سيطرتها وهيبتها على الأطراف الأخرى.

رابعاً / علاقة الإدارة بالعلوم الرياضية:

خاصة فيما يتعلق بالإدارة الحديثة التي تستخدم الأسلوب العلمي البحث في وظائفها، فإن هذه العلاقة وطيدة ومتأصلة بل لها مدارس بارزة في أدبيات علم الإدارة والتي نادت بالأخذ بها واستخدام أساليبها ونماذجها في وظائف الإدارة لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

مجالات الإدارة:

كما أسلفنا الذكر سابقاً وبيّنا حتمية الإدارة وأهمية العملية الإدارية في مختلف المنظمات سواء أكانت منظمات أعمال لها طبيعة خاصة من حيث الشخصية الاعتبارية وطريقة أداءها وكذلك أهدافها، أم المنظمات العامة والتي عادة ما تؤول ملكيتها وتبعيتها وإدارتها للدولة. فالإدارة بعلومها ووظائفها وأدبياتها يمكن أن تستخدم في مجالات إدارة الأعمال وكذلك في مجالات إدارة المنظمات العامة مع بعض الاختلافات التي سنوردها فيما يلي:-

- تهدف الإدارة في المنظمات العامة إلى توفير المتطلبات دون السعي إلى الربح، بينما العكس في منظمات الأعمال فهي قائمة على فرضية الربح للاستمرار وتحسين الوضع التنافسي لها.
- من مقاييس نجاح المنظمات العامة مدى رضى الجمهور عنها وتنفيذ سياسات الدولة بصفة عامة، أما منظمات الأعمال فالمقياس الرئيسي والمعيار الأكثر شيوعاً هو مدى تحقيقها للربح من عدمه.
- يغلب على المنظمات العامة الجانب الاحتكاري، بينما تعمل منظمات الأعمال في جو تنافسي بحث.
- تخضع المنظمات العامة لرقابة عليا مباشرة من قبل أجهزة الدولة الرقابية، بينما الجهة الرقابية الأكثر فاعلية في منظمات الأعمال هي بعض الجهات والمتمثلة في الملاك وحملة الأسهم وغيرهم على أنها تخضع لرقابة الدولة بطريقة أو باخرى.

وظائف الإدارة:

تعتبر وظائف الإدارة محور مهم من محاور علم الإدارة، ومحك هام لفن الإدارة، فمن خلالها تتم العملية الإدارية وتؤتي أوكّلها لتحقيق الأهداف وتسيير الأعمال وإدارتها. ولعل من المهم ذكره بأن وظائف المنشأة تختلف عن وظائف الإدارة فالمنشأة تؤدي وظيفة التسويق والإنتاج والتمويل وغيرها لكن الإدارة لها وظائف أخرى، أما المدير الناجح يمكن أن يشترك في كل من وظائف المنشأة والإدارة.

والجدير بالذكر أن هناك العديد من التصنيفات الخاصة بوظائف الإدارة ولكن الشائع منها هو ما سنرده فيما يلي على أننا خصصنا فصل أو أكثر لكل وظيفة ومن وظائف الإدارة وهي:

(التخطيط / التنظيم / التوجيـه / الرقابة)

■ **أولا / التخطيط:**

تتضمن عملية التخطيط القيام باختيار وتحديد الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات للمنشأة كلها أو لأي جزء منها، وإن التخطيط هو: اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل عن طريق الاختيار بين البدائل. وهناك من يفصل بين مهمة التخطيط ومهام المدير، ولكن التخطيط ومسئولية التخطيط لا يمكن فصلها عن مهام المدير بغض النظر عن مستواه في الهيكل التنظيمي.

ولا بد من ملاحظة أن التخطيط يكون لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية ، فلابد أن يكون تخطيط خاص بها يتوافق ويتلائم وينسجم مع الخطط العامة للمنشأة فنجد مثلاً: أن إدارة الأفراد تقوم بالتخطيط للعمليات الفرعية مثل التدريب فيقوم بإنشاء خطة تدريبية تأخذ في الحسبان كل الإدارات الأخرى وتكون موافقة للخطط العامة للمنظمة.

■ **ثانياً / التنظيم:**

ينطوي على إنشاء الهيكل التنظيمي للمنظمة عن طريق تمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وكل جزء منها ، وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص مديرًا لكل مجموعة من هذه النشاطات وتفويض السلطة للقيام بهذه الأنشطة وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقيًا ورأسيًا في الهيكل التنظيمي ويطلق على هذه الأنشطة (علاقات السلطة الإدارية) وهذه الوظائف عادة يقوم بها المدير.

■ **ثالثاً / التوجيه:**

يعنى التوجيه بكل الأنشطة التي لها علاقة وثيقة بإرشاد العاملين والمرؤوسين والإشراف عليهم فهو الذي يؤدي إلى إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال المختلفة. فعلى المدير أن يخلق في مرؤوسيه فهمًا عميقًا لمفاهيم المنظمة وأهدافها وسياستها وإجراءاتها ومعرفة هيكلها التنظيمي حتى تتم عملية التوجيه بنجاح تام.

■ **رابعاً / الرقابــة:**

إن الرقابــة تعنى بقياس الأداء الفعلي وبيان الانحرافات والأخطاء في هذا الأداء وتصحيح هذه الأخطاء والانحرافات السلبية ، فالمدير عن طريق الرقابة يختار ويراجع ويقيم الأنشــطة لتحديد مــدى اتفاقها مع العمل المخطط عن طريق مقارنتها بالمعايير الموضوعة سلفاً.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري

إن الإدارة قديمــة جداً قدم الإنســان ووجــود حاجاته وأعماله وأنشــطته. فكلما وجد الإنســان وجدت الحاجة التي تلبي رغبات وتفضيلات وإدارة شــؤونه الخاصة والمعاملات العامة على حد سواء.

وقد وجــدت الإدارة وأفكارها في الحضارات القديمة التي عرفها الإنســان. فوجدت في الحضارة البابليــة وما نتج عن هذه الحضارة من بناء الحدائق المعلقة والتي تعتبر من الجانب المعماري ذات كفاءة عالية، وتحتــاج إلى صناعة وإدارة عالية على جميع مستويات المدخلات. بالإضافة إلى الأفكار التي نادى بها (حمــورابي) حيث حدد المســتويات الأدنى للأجور ووضع أســس الاقتراض والإقراض كما وضع أسس للتبادل التجاري ووضع أسس للرقابة المالية في الدولة وفي الشأن العام.

بالإضافة إلى الحضارة اليونانية وما اشــتهر فيها من إدارة للجامعات والمدارس والأفكار الفلسفية القديمة.

إن الحضارة الفرعونية في مصر وما أســفر عنها من بناء للأهرامات المصرية، ومــا يتطلب ذلك من إدارة هذه العملية الإنتاجيــة من متطلبــات إدارة البناء، بالإضافــة إلى ما ورد في القرآن الكريم في ســورة يوســف من توزيــع للثروة ومن التخطيط للســنوات القادمة بالإضافة إلى الاستشارة في أمور الدولة والتوزيع السلطوي والجدارة في شغل المناصب.

ثم أتت الحضارة الإسلامية العربية والتي كان منبعها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة التي جاء بها سيد الخلق أجمعين (عليه الصلاة والسلام) وما ترتب عنها من بناء الدولة الإسلامية المدنية في المدينة المنورة ومن إقامة وإدارة المدينة الإسلامية من خلال تحديد الزكاة وطرق جمعها وبعث الرسل وإنشاء الجيش وقيادته واستخلاف الأئمة وغيره.

ثم بعد ذلك بدأ إنشاء بيت مال المسلمين وكيفية تقسيم الغنائم وإنشاء البريد من قبل سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه. وما ترتب عن توسع الدولة الإسلامية من توسيع الرقعة الجغرافية وأعمال الولاة والعمال على المدن والمناطق التابعة للدولة الإسلامية، وما يتضمن ذلك من تفويض للسلطة وللرقابة على الخراج ومن تدوين للإيرادات والمصروفات في بيت مال المسلمين. ثم ابتكار الألقاب مثل العامل على البلد وجابي الزكاة بالإضافة إلى لقب الوزير والحاجب والخازن. أيضاً تنظيم الجيوش التي كانت مهمتها الفتوحات الإسلامية وما يترتب عنه من إدارة رشيدة من حيث البشر والموارد والتخطيط ورقابتها والاتصال والتنسيق مع القيادة المركزية وغيرها الكثير من مظاهر التقدم الإنتاجي.

بعد الثورة الصناعية في أوروبا ظهرت العديد من المدارس والنظريات والمفكرين التي نادت بضرورة تقنين وتحديد وتوثيق الأغراض والوظائف والخصائص والمتغيرات المؤثرة في الإدار.

فقد ظهرت المدرسة الكلاسيكية للإدارة والتي نادت بأهمية الأخذ بالطرق العلمية في العمليات الإدارية وبينت الوظائف والأسس المختلفة والمبادئ العامة للإدارة. ثم تلي ذلك ظهور المدرسة السلوكية وما قدمته من نظريات تدرس ضرورة الاهتمام بالفرد على أساس أنه كائن بشري له أحاسيس ومشاعر مما أسفر الاهتمام بسلوكه وعلاقاته الاجتماعية.

ثم ظهرت بعد ذلك المدرسة الحديثة والتي نادت بضرورة اعتبار المنظمة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي من حوله وأن هناك أنظمة فرعية

تكـــوّن هذا النظام المتكامل وأن المنظمة تعمـــل في ظل من المتغيرات الكثيرة وعدم الثبات النســـبي وإمكانية الاختلاف في فهم وتطبيق الأسس والقواعد الإدارية واختلاف الظروف من حيث اتخاذ القرارات الإدارية حسب المواقف الحالية.

ولا يزال الحقل الإداري والعلم الإداري خصب وبكر لمن يريد أن يدرس ويدلو بدلوه، لأنه وبكل بساطة يتعامل مع عناصر معقدة ومتطورة وظروف ســائدة تتبدل وتتغير ، مثل الإنســـان والقوانين والموارد والنظرات الإنسانية وتطور الثقافات وغيرها من العوامل الأخرى المؤثرة.

أهم رواد علم الإدارة:

كما أســـلفنا الذكر فإن لعلم الإدارة العديد والكثـــير من الكتاب الذين أسهموا في النهضة العلمية الإدارية وعلى رأسهم الكاتبين :

(أ) فرديك تايلور (1856 – 1915):

مهندس أمريكي يعتـــبر أب الإدارة العلمية الحديثة، وقد بدأ (تايلور) حياتـــه العملية بشركة (ميدفل) لصناعة الصلب عام 1878م حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين في عام 1884م وخلال سنوات عمله استطاع أن يتبين المشاكل العديدة في العمل.

ومما تبيّن له أن ليس للإدارة أية دارية عن وظائفها ومســـؤولياتها ومنها وظيفة توجيه العمل ولم تكن هناك أية معايير لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، كما أن قرارات الإدارة كانت تعتمد على فلســـفة التجربة والخطأ وهي فلسفة وطريقة قديمة، أما ما يخص العمّال فلم تكن هناك أية دراســـة لطرق العمل لتبســـيطه ومعرفة عناصره كما أن العمّال يكلفون بشكل غير مدروس بأداء الأعمال التي في أغلبها ليســـوا مؤهلين للقيام بها ممـــا أدى إلى نزاعات قائمة ومستمرة بين الإدارة والعمال مما أثر سلباً على كفاءة العمال في أدائهم لأعمالهم.

ولمعالجة تلك المشاكل قام (تايلور) بالعديد من الدراسات التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير الوسائل العلمية لإدارة العمل، ووضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل وهي ما أوردناها في فصل (مفهوم الإدارة) من هذا الكتاب.

لم تكن أفكار (تايلور) موجهة إلى الإدارة بصفة عامة ولكن كانت موجهة إلى تنظيم العمل بالمصنع الصغير (الورشة).

وقد أورد (تايلور) في كتابه المشهور (مبادئ الإدارة العلمية) سنة 1911م، ما اعتبره حلا ومبادئ وأفكار من شأنها أن تزيد من فاعلية العملية الإدارية.

(ب) هنري فايول (1841 – 1925):

إن رجل الصناعة الفرنسي (فايول) هو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة ولقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور (الإدارة العمومية والصناعية) الذي صدر عام 1916م ولم يترجم إلى اللغة الإنجليزية إلا في عام 1949م وينقسم هذا الكتاب إلى جزئين مهمين هما: الجزء الأول: يبحث في ضرورة تدريس الإدارة، أما الجزء الثاني: فيبحث في عناصر الإدارة ومبادئها، وكان (فايول) يدون ملاحظاته عن العملية الإدارية، وقد قسم (فايول) المنشأة الصناعية إلى ست أنشطة رئيسية هي:

1 - أنشطة فنية: (الإنتاج).

2 - أنشطة تجارية: (شراء - بيع - مبادلة).

3 - أنشطة مالية: (الاهتمام برأس المال - الاستثمارات).

4 - أنشطة وقائية: (حماية الممتلكات - الرأسمالية وغيرها).

5 - أنشطة محاسبية: (عمليات حسابية - جداول).

6 - أنشطة إدارية: (تخطيط - تنظيم - إصدار أوامر - تنسيق - رقابة).

ونادى فايول عبر أفكاره بأن القدرات الفنية تعتبر من أهم القدرات لدى العامل، وكذلك أكد بأن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد بارتفاع الفرد

نحو المســتويات العليا للإدارة حتى تصبح ذات أهميــة كبيرة كلما اتجهنا إلى الإدارة العليا، كما نادى فايول أيضاً في كتاباته بضرورة تعلم القدرات الإدارية وتدريسها وكذلك المبادئ العامة للإدارة وذلك من خلال تنميتها في المدارس والمعاهد المتخصصة أولاً.

وقد أورد (فايول) في كتابه الشهير (الإدارة العمومية والصناعية) عناصر ووظائف الإدارة والتي تم ذكرها فيما سبق.

(ج) - ألتون مايو (تجارب هاوثورن):

هو باحث أمريكي من أصل استرالي التحق بجامعة (هارفارد) في الفترة: (1926 - 1947) م، وقام بتجربتين شهيرتين وهما:

- التجربــة الأولى:

قام ألتون مايو بهذه التجرية في معامل الغزل والنســيج في فيلادلفيا، بعد أن وجدت مشــاكل مفادها ارتفاع معدل دوران العمل في قســم الغزل بينما باقي الأقســام الأخرى كان منخفضاً. وقد أُستهلك التجربة بمنح مجموعة من العمال في قســم الغزل فترات راحة خلال العمل اليــومي بالاضافة الى طرح بعض المشاكل للنقاش مع العمال، ونتيجة لذلك فقد اعتدل الحال وزادت رغبة العمال في العمل لأنهم أحسوا بقيمتهم الإنسانية، وتم تعميم هذا النموذج على جميع العمال.

- التجربــة الثانية:

قام (مايو) بتجربة أخــرى ولكن هذه المرة بمصانع (هاوثورن) التابعة لشركــة (ويسترن إليكتريك) حيث قام بدراســة أثر الظروف الجانبية على العمال فقام بدراســة أثر الإضاءة وكفاءتهــا على أداء العاملين فقام بعملية فصل عمال المصنع إلى مجموعتين إحدى هــذه المجموعات قام بتغيير ظروف الإضاءة إلى الأحســن، أما الثانية فقد تــرك الظروف كما هي، على أن تكون

المجموعة الثانيــة هي المجموعة الضابطة للمجموعــة الأولى، ولكن فوجئ (ألتون مايو) بأن كلتا المجموعتين قد زاد إنتاجها وفاعليتها سواء التي تم تغيير الظروف إلى الأحســن أو تلك التي بقيت الظروف كما هي، ورد (ألتون مايو) هذا السبب بأن كلا المجموعتين قد شــعرتا بأنهما تحت الملاحظة والتجربة وأنهما مشــاركتين في البرنامج ، بالإضافة إلى أن المدير الذي كان يرأس المصنع هو قائد سابق في الجيش وكان يتمتع بولاء العاملين واحترامهم فقد زاد الإنتاج تبعا لذلك، وقد أظهرت هذه التجارب والتي تعتبر هي أساس المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) ما يلــي:

- أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونــة لظروف العمل والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل وهي عوامل اجتماعية نفسية سلوكية.
- أن الإنسان اجتماعي بطبعه ويجب النظر إليه على هذا الأساس.
- أن الفرد عضــواً في جماعة ذا أهمية بالغة لذا يجــب إشراك الجماعة عند البحث عن حلول لمشاكلها.
- لنجاح برامج العلاقات الإنســانية لابد من توافر قــادة يتمتعون بالقدرة ويشعرون العامل بهذه المقدرة.

أهـم مدارس الفكـر الإداري:

أولا / المدرســة التقليدية (الكلاسيكية):

يطلق تعبير النظريات الكلاســيكية على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي أوائل القرن العشرين، ووصفها بالكلاسيكية لا يرجع لكونها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت وبذلك تكتسب صفة القدم والتقادم أو التخلف ولكن الوصف أساسًــا إلى أسلوب التفكير الذي تقوم عليه هذه النظريات وهذه المدرسة فقد نشأت المدرسة الكلاسيكية وتطورت فلسفيًا في فكر تقليدي في بدايات الثورة الصناعية.

الأركان الأساسية للمدرســة الكلاسيكية:

- **تقسيم العمل**: يحتل تقســيم العمل دورًا محوريًا في الفكر الكلاسيكي فيتم لتحقيــق الكفاءة من ناحية التخصص وما يترتــب عليه من دقة وسرعة الإنجاز.
- **نطاق الإشـراف**: وهو العدد المناسب من المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس بكفاءة وفاعلية ، وله أثر كبير في تحديد نوع وشــكل الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتتميز المدرســة الكلاسيكية بنطاق الإشراف الضيق الذي يجعل الهرم في شكل مذبذب.
- **التدرج الوظيفــي**: وهو يعبر عن مبدأ وحدة القيادة وكيفية تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات والوظائف.
- **المعاونــة المتخصصة**: ويتطلب الأمر تقســيم العمــل بين متخصصين في المستويات الإدارية والفنية وتقديم المشورة.

أهـم نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

(أ) نظريــة الإدارة العلميـــة:

جاء بها العالم الإداري (فردريك تايلور) وتقوم هذه النظرية على أساس:

- الإدارة الرشيدة هي التي تركز على الإنتاج فتحاول من خلاله تعظيم الأرباح والفائض.
- تعظيم الإنتاج لزيادة العائد والذي يمكن من زيادة أجور العاملين وتحفيزهم.
- وضع أساليب عمل عملية حديثة تعتمد على البحث العلمي.
- القضاء على الإسراف وعدم الإنتاجيــة.

عيــوب النظريــة:

- أنهــا لم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل المتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، فقد أغفلت التغيرات الجانبية للمجتمع.
- أغفلت النظرية الإنســان وما يؤثــر فيه من قيم ومعتقدات وســلوكيات ومتطلبات إنسانية واجتماعية أخرى واهتمت بالعمل والمواد والآلات فقط.

- أغفلت التنظيم الغير الرســمي الذي ينشــأ عادة بين التجمعات الإنسانية وماهية أثاره.

(ب) نظريــة التقسيــم الإداري:

وهذه النظرية جاءت وفق أفكار العالم (هنري فايول)، وتشــارك نظرية التنظيم الإداري نظرية الإدارة العلمية في خصائصها العامة والمشكلة الأساسية التي اهتمت بها نظرية التقســيم الإداري هي: الأخــذ في الاعتبار أن للتنظيم هدفًا يسعى للوصول إليه فإن من الممكن تجديد أنشطة مختلفة في مجال الإنتاج والخدمات كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشــطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنســيق بين الوحدات العامة المختلفة، وتتكون خطوات التقسيم الإداري وفقا لهذه النظرية كالأتــــي:

- **تحديد الهــــدف**: وهي الغاية والرغبة التي يرجى الوصول لها وتحقيقها سواء على المســتوى الإنتاجي أو التنظيمي أو الإداري (هدف مالي - هدف إنتاجي - هدف خدمي).
- **تقييم الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف**: وذلك من خلال تحديد مجموعة الأعمال والأنشطة التي من شأنها أن تساعد على تحقيق الهدف من خلال الوســائل والأدوات المطلوبة والموجودة (أنشــطة تحليل الحسابات - كتابة الحسابات).
- **تجميع الأعمال أو الأنشــطة المتماثلة أو المتكاملــة في وظائف**: من خلال تجميع وحصر كل الأنشــطة والأعمال التي تتشابه في معايير معينة (وظيفة محاسب - وظيفة ماسك دفاتــر).
- **تجميع الأعمال المتماثلة أو المتكاملة في أقسام**: من خلال تجميع كل الوظائف في قسم أوأقســام أو مكاتب على أساس وحدة تنظيمية (القسم المالي - قسم الميزانية - قسم المديونية - قسم الحسابات العامــة).

- **تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في إدارات**: من خلال تجميعه في إدارة واحدة مثل: (الإدارة المالية - إدارة الأفراد - إدارة الإنتاج).

(ج) النظريـــة البيروقراطـية: (1864 – 1920م):

يعتـــبر (ماكس ويبر) المؤســـس الحقيقي للنظريـــة البيروقراطية ويقصد بالبيروقراطية ذلك النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي حسب ما جاء به (ماكس ويبر).

خصائص النظرية البيروقراطية:

1. توزيع الســـلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة تحدد هذه السلطة ونوعها.
2. هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة وتنظيم وفق قواعد محددة.
3. هناك طرق وأســـاليب للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء المهام بالطرق المحددة.
4. توزيع الأنشطة والأعمال الضرورية لتسيير دفة التنظيم باعتبارها واجبات رسمية بطريقة ثابتة ومحددة.
5. تعتمد النظريـــة البيروقراطية على اللوائح والإجــراءات الثابتة حتى ينال العامل الخبرة اللازمة في العمـل.

مزايا النظريـــة البيروقراطيـة:

- **الدقـــة**: وذلك من خلال أداء الأعمال وفق القواعد والإجراءات المحددة والثابتة مسبقا وعلى أساس الكفاءة في الأفراد والخبــرة.
- **السرعـــــة**: وذلك من خلال الاحتراف والتعــود على الروتين الإجرائي في الأعمال.
- **الوضـــوح**: بسبب أداء الأعمال وفق المســـتندات المكتوبة وهناك تحديد واضح عند إعطاء الأوامر وتنفيذها.

- **الوحدة**: من خلال إتباع الإجراءات والأوامر المحددة والمدونة بالشكل الرسمي وثبات هذه القواعد والإجراءات لفترات طويلة دون مرونة.
- **الخضوع الكامل للرؤساء**: من خلال التوزيع الرسمي والدقيق للسلطات والتدرج الهرمي الرسمي والمحدد والتسلسل الوظيفي المسبق.
- **الاستمرار**: من خلال التخصص الوظيفي المحدد بشكل رسمي وثبات القواعد والتأهيل في شغل الوظائف بالإضافة إلى مبدأ الأقدمية والخبرة من أجل الترقية.
- **المعرفة الكاملة بالمستندات**: من خلال أداء الأعمال وفق المستندات المكتوبة بالإضافة إلى تحديد اللوائح والقواعد بشكل موثق وثابت ورسمي.

عيوب النظرية البيروقراطية:

1. نقص المرونة حيث أن كل شيء يكون محدد بالإضافة إلى كثرة اللوائح والقوانين بحيث يشعر البيروقراطي أنه مكبل بالقيود ولا يوجد أي تفكير بالتغييرات الحاصلة في البيئة بالإضافة إلى تعدد وتغير صفات البشر وظروفهم.
2. النظام البيروقراطي أشبه ما يكون بمجموعة تروس تعمل وتسيّر آلة.
3. الاعتماد على الروتين والتمسك بالحيثيات الصغيرة والإجراءات الزائدة في بعض الأحيان والتسلسل بدون فائدة.

تقييم عام لنظريات المدرسة الكلاسيكية:

هناك عدت انتقادات وجهت للمدرسة الكلاسيكية ولنظرياتها وهي:

1. عدم واقعية الفروض الكلاسيكية التي تقوم على أساس افتراض الرشد في أعضاء التنظيم الإداري لأن الإنسان يتسم بالتقلب السريع وأن المتغيرات والعوامل المؤثرة في أعضاء التنظيم كثيرة وتختلف المبادئ والقيم التي تحكم البشر.

2. إغفال العلاقات الإنسانية واحتمال الصراع الإنساني في التنظيم.
3. إغفـــال عمليات اتخاذ القـــرارات بتركيزها على التنظيـــم الداخلي وتوزيع الوظائـــف والواجبات، ولكنها أغفلت عنصرًا مهما من عناصر الســـلوك التنظيمي وهو اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه.
4. القضاء على الحرية الفردية واعتبار الإنسان كأنه ترس في آلة.

ثانيـا / المدرســة السلوكيـة (السلوك والعلاقات الإنسانيـة):

ترتكز المدرســـة الســـلوكية على أهمية الفرد في المنظمة ودوره الكبير في تحديد الســـلوك التنظيمي وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك فإن رواد المدرسة الكلاسيكية قد اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد، وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم.

وتقـوم هـذه النظريـة على تحليـل الإدارة على فكـرة أساسـية مفادهـا أنـه حيـث الإدارة تنطـوي على تنفيـذ الأشـياء مـع الأشـخاص وخلالهم فإن دراسـتها يجـب أن تتركـز على العلاقـات الشـخصية المتداخلـة، أو مـا يطلق عليهـا مدخل (العلاقـات الإنسـانية) أو (العلوم السلوكيـــة). ويأخذ كتاب هـذه المدرسـة بعلـم النفـس الاجتمـاعي عـن طريـق الاهتمـام بالنـواحي النفسـية والاجتماعيـة في الإنســـان.

أهم النظريات في المدرسـة السلوكيـة:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتـــبر (ألتون مايو) من دعاة الاتجاه الســـلوكي في مجال الإدارة وأول رواد المدرسة السلوكية عندما قام بتجاربه المشهورة وخاصة تجربة (هاوثورن) وقد تم التعرض لها سابقـــاً.

أهم الأسس التي تقــوم عليها النظريــة:

1. أهم العناصر في العملية الإنتاجية هو الفرد وهو الذي يجب أن يلقى الرعايا والاهتمام الكبيــرين.
2. التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء الجماعة هو جوهر زيادة الإنتاج.
3. الســلطة الرسمية وحدها لا تكفي بين المســتويات التنظيمية فلا بد من وجود التنظيم غير الرسمي في المنظمة لزيادة فاعلية العملية الإدارية.

ب- نظريــة التنظيم الجمــاعي:

ومن رواد هذه النظرية (وايت باك)، وهي تقدم تفســيرًا لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه. فقد لاحظ باك أن الكثير من المنظمات والنظريات لا تهتم بالتكوين الداخلي للتنظيم.

وينظر لهــذه النظرية كنظام اجتمــاعي أو بعبارة أكــثر تحديدًا كنظام للعلاقات الثقافية المتداخلة، وهذه النظرية أساســها علم النفس الاجتماعي فهي تتعامل مع تحديد الجمــاعات المختلفة وعلاقاتها الثقافية، هذا بالإضافة إلى التكامل الجمــاعي. وكثيرًا ما يخلط بين نظرية العلاقات الإنســانية وهذه النظرية، ولكن كليهما يتبعان العلوم السلوكيــة.

والاعتقــاد الجوهري في هذه النظرية هو الحاجــة إلى التغلب على القيود البيولوجيا والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون والتفاعل الاجتماعي..

ج- نظريــة (X) ونظريــة (Y):

وضع هاتين النظريتين العالم (دوجــلاس) حيث صور من خلال نظرية (X) انتقاده للنظرية الكلاســيكية وخاصة نظرتها الخاطئة للعنصر البشري كأهم عناصر العملية الإدارية.

أما نظريـــة (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهــة نظره في مجال التعامل الصحيح مع العنصر البشري.

أ- مرتكزات نظريـــة (X):

- إن العمل مهمة شاقة ومرهقة على الفرد ويفرض أدائه حتى يبقى على قيد الحياة.
- كراهية الإنسان للعمل كراهيـــة موروثة.
- يجــب إجبار الأفراد على العمل والســيطرة عليهـــم وأخذهم بالأوامر الصارمة أو التهديد والعقاب كي يبذلوا الجهد المطلوب المتكامل.
- يفضل الفرد العادي أن ينقاد ويميل إلى تجنب المسؤوليـة.

ب- مرتكزات نظريـــة (Y):

- إن بذل الجهد والتعب في العمل شيء طبيعي مثل اللعب والراحة.
- ليست الرقابة والتهديد والصرامة هي الطرق الوحيدة والصحيحة لرفع أداء العمل.
- لا بد من وجود حوافز ترتبط بإنجاز العمـــل.
- الإنسان في الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عليها.
- يتمتع الإنسان بقدر عال من الابتكار والمبادأة وحب التطور والتطوير.

جدول رقم (1)

مقارنة بين نظرية (X) ونظرية (Y) وأثرها على المنظمـــة

العنصـر	نظريــة (X)	نظريــة (Y)
السلطـــة	لا بد من استخدام السلطة في إجبار الفرد على العمل	هناك السلطة الغير الرسمية للمرؤوسين وتستعمل على تحفيز الفرد على العمل
موقع صنع القرار	تكون متركزة في القمـــة	الإدارة بالمشاركـــة
هيكل المنظمـة	يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة	تقوم على أساس الجماعات
دور المشرف المباشر	نقل السلطة إلى المستوى الأدنى	يجب أن ينتمي للمرؤوسين
دور الفـــرد	قطعة في آلة لا بد من السيطرة	لا بد من احترامه كإنسان منتج

ثالثـاً / المدرسـة الحديثـة للإدارة:

وتعتـبر مـن النظريات التي درسـت الإدارة مـن الناحيـة العلمية البحتة ودرسـت المتغيرات التي تؤثـر في العملية الإدارية وحاولـت أن تطور المدارس والنظريـات السـابقة من أجل الاسـتفادة منها وتحليلها والاسـتعانة بأفكارها.

أهــم نظريات المدرســة الحديثــة:

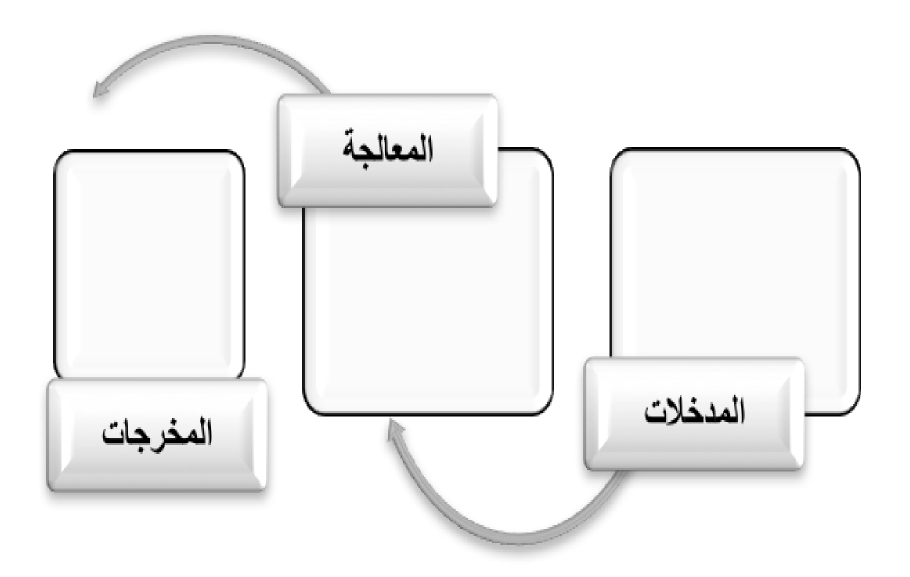
أ - نظريـــة النظـم (النظــام):

إن هـــذه النظرية تنظر للمنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة، مترابطة ومتفاعلة، ويعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالنظام التي تعمل ضمنه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً ويتفاعل معه وهو المجتمع.

الأسس التي تقوم عليها نظريـــة النظــم:

- **فكـرة النظــام المفتـوح:** تؤكـد هـذه النظريـة أن المنظمـة نظـام مفتـوح وليـس مغلقًـا فـهي جـزء لا يتجـزأ مـن البيئـة، حيـث تخضـع لتأثيرها، وتحـدث بينهـا عملية تبـادل فتأخذ منهـا المدخلات وتعطيهـا مخرجات، والمنظمـة المغلقـة تخضـع لنفـاد طاقتهـا في حـين المفتوحة لا تخضـع لمثل هـذا النفاد.
- **عناصــر النظـــام:** يشكل النظام الكلي من مجموعة من الأجزاء يمكن أن يســمى كل واحد منها نظام فرعي أو جزئي حيث تعمل هذه الأنظمة بشكل متفاعــل ومتكامل مع بعضها البعض في ســبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام مثل: الإنتاج - التسويق.
- **مكونات النظـــام الجزئـــي:** تعتبر مكونات النظام الفرعي الذي يعتبر جزء من النظام الكلي من العناصر التي يتكون منها الجزء وهذه المكونات لا تختلف من جزء لأخر مثل: الأهداف - الفــرد - التنظيــم.

- **عمليـــــة الربط**: وتتم عملية الربط بوســـائل متعددة، منها عملية تحديد وتوصيف مهام ومسئوليات وسلطات أنشطـة الأجزاء والأفراد.
- **استيراد الطاقـــــة (المدخلات)**: ويقصد بها المدخلات التي تمثل احتياجات النظام كافة من أجل الحصول على العناصر والمواد والوسائل الأولية لأداء نشاطاته فلابد من تعويض ما تفقده مثل: نظام الإنتاج وعلاقته بنظام التخزين.
- **أنشـــطة التحويل (المعالجة أو العمليات)**: ويقصـــد بها مجموعة العمليات التشغيلية التي يجري بموجبها التحويلات للمدخلات كمواد خام إلى شكل مغاير يقدم خدمة لمتخذ القرار.
- **المخرجـــات**: وهي النتيجة من عمليتي المدخـــلات والتحويل وتكون عادة في صورة مواد أو سلع أو معلومات أو خطط أو سياسات حسب العملية التحويلية.
- **حدود النظـــام**: من خلال تحديد وتوصيف حدود النظام وما الذي يقع فيه وما الذي يقع خارجه حتى تتم بسهولة عملية التعامل.
- **البيئة الخارجيـــة للنظام**: وترتبط ارتباطًا مباشرًا بموضوع حدوده فكل ما يقع داخل حدود النظام هو جزء منـــه، وكل ما يقع خارج حدود النظام هو البيئة المحيطة الخارجية بالنظام فهي تتفاعل معه.
- **التفاعـــل العكسي (التغذية العكســـية)**: يمثل الأنظمـــة الحية والمفتوحة والمســـتفيدة من النتائج وذلك من خلال التكيف مـــع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- **ديناميكية وشـــكل النظام**: وهو التفاعل والحركة التي تقع داخل النظام سواء بين أجزاءه أو خارج النظام وهو الذي يصور أربعة أنشطة ومراحل أساسية هي: المدخلات - المعالجة - المخرجات - التغذية العكسية.



شكل رقم (1) ديناميكية النظام

ب- النظريـــة الموقفيـة:

إن الإدارة الموقفية ذات صفة عامـــة وطابع عام، وهي لا ترفض ما قدمته أي مدرسة من المدارس، وتعتمد بشكل أساسي على أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة الخارجية، وهي تسعى إلى تطبيق مبدأ (السبب والنتيجة)، بمعنى أن لكل ظاهرة أســباب تؤدي إليها. فعندما يتم مواجهة مشكلة معينة أو موقف معين لابد من تشخيصها لوحدها وعدم تعميم كل النماذج والحلول عليها.

الأسس التي تقوم عليها النظريــة:

- عدم ثبات الشخصيــة الإنسانيــة.
- عدم ثبات السلـــوك الإنسانـــي.
- عدم ثبات سلوكيات الجماعـــة.
- عدم ثبات العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.
- عدم ثبات تفاعل الأنظمة الفرعية بالنظام الكلي.
- عدم ثبات المتغيرات الإداريــة.

بعض المدارس الأخرى في الإدارة:

(أ) المدرسة التجريبية:

وأهم روادها هو (أرنست ديل) هذه المدرسة تهتم بدراسة تجارب المديرين الناجحين أو الأخطاء التي تحدث في الإدارة، فهي تحلل الإدارة عن طريق التجارب أحيانًا لغرض الوصول إلى عموميات، ولكن في العادة كمجرد وسيلة لنقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين. إن القصد من تحليل هذه التجارب هو الوصول إلى بعض العموميات التي يمكن استخدامها وتطبيقها كمرشد مفيد في المواقف المستقبلية ويكون دراسة هذه الخبرات وفق بحوث علمية عن طريق إثبات صحة هذه الخبرات والتجارب من عدمه.

(ب) المدرسة الرياضية (الكمية):

أخذت فكرة هذه المدرسة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال استخدام النماذج الرياضية والإحصاء في حل المشكلات العسكرية المعقدة والسريعة في محاولة لتكوين نوع من الدقة في اتخاذ القرارات حتى لا تكون تكلفة القرارات غالية ومرتفعة جدًا. وتتضمن هذه المدرسة هؤلاء الذين ينظرون للإدارة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية والمدخل الرسمي لهذه المدرسة هو (النماذج) فبواسطته يمكن التعبير عن المشكلة على أساس علاقاتها الأساسية.

ولعل أهم الجماعات في هذه المدرسة وأكثرها شهرة هم جماعة (بحوث العمليات، والبرمجة الخطية، والنماذج الرياضية)، والاعتقاد الرئيسي هو إذا كانت الإدارة عبارة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إذن يمكن التعبير في شكل كمي عن طريق رموز وعلاقات رياضية منطقية مختزلة في نماذج رياضية.

(ج) المدرسة اليابانية:

لقد برهنت المدرسة اليابانية على مدى نجاحها في إدارة المنظمات للعالم أجمع من خلال ما توصلت إليه من نجاحات في جميع المستويات ، وقد وجد

العلماء الأمريكيين إمكانية الاستفادة من المدرسة اليابانية من خلال تعديل بعض الأسس بما يتماشى مع البيئة والثقافة الأمريكية وسموها بنظرية التعديل (Z).

الأسس التي قامت عليها المدرسة اليابانية:

- إن المنظمة خلية متماسكة ومتآلفة، فعلى جميع العاملين إنجاح هذه المنظمة من أجل توفير نوع من الأمان النفسي والاجتماعي.
- تؤمن المدرسة اليابانية بأسلوب العمل الاجتماعي القائم على أساس الثقة المتبادلة في أوساط العاملين.
- توفير أكبر عدد ممكن من العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين.
- تؤكد المنظمة بالعمل الجماعي أن تكون عملية اتخاذ القرار على أساس الجماعة حيث يبدي كل فرد رأيه في الموضوع الذي هو مجال القرار.
- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم التهديد بالاستغناء عنهم في أي لحظة.

الفَصْلُ الثَّالِثُ

الأهـــداف

الإدارة بالاهداف

الأهــــداف

الإدارة بالاهداف

إن الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة، لأن مسؤولية الإدارة تتحدد بمجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف الـــتي تتولاها. وتتحدد تلك الكفـــاءة بمدى مقـــدرة إدارة المنظمـــة على تحديد أهدافاً ســـليمة وواقعية، ثم القيادة السليمة لجهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

وتبرر أهمية الأهداف خاصة في الدراسات والممارسات الإداريـــة. إن الهدف يمثل الغاية والرغبـــة المراد تحقيقها والوصول إليها. ومن الأهمية بمـــكان التفرقة بين الأنواع المختلفة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بالإضافة إلى أن الفرد يســـعى هو الآخر إلى تحقيق أهداف خاصة به في أحيان كثيرة تكون مرتبطة بشـــكل أو بآخر بأهداف المنظمـــة.

هناك أســـلوب شـــاع في فترة معينة من فترات دراسة الإدارة يطلـــق عليه أســـلوب الإدارة بالأهداف. وفيه يتم التحديد والسعي إلى تحقيق أهداف معينة تكون موضوعة من قبل مديري ورؤساء الإدارة ويعمل الجميع وفقها ومن أجل تحقيقها والوصول إليها.

مفهـــوم الأهـــداف:

تعتبر الأهداف العامل المحدد لأنـــواع القرارات اللازمة للمواقف التي تواجهنا ، فهي تجعلنا نفسر سبب تأثرها بالبيئة المحيطة، وهي تكون مرتبطة بكل قرار وبالتالي لا يمكن اســتبعاد تأثيرهـــا في أي موقف من المواقف، والأهـــداف تكون افتراضيـــة أو ضمنية أو قد تكـــون صريحة. وحيث أن القرارات الصحيحة تبنى دائماً في شـــكل علاقة من النهايات نســـعى للوصول إليها، والفشـــل في الوصول للأهداف والتحديد الدقيق لها يترتب عليه ضياع الجهود وعدم التنسيق وعدم الكفاءة المطلوبة والنجاح والمرغوب للإدارة.

تعــريف الأهـــداف:

هناك تعريفات كثـــيرة تناولت موضوع الأهـــداف والتي كان مصدرها الكتابات العديدة في هذا المجال ومن هذه التعريفات الكثيرة نورد بعضها:

- **تعريف الأهداف**: «هي كل النهايات التي تتحقق من أداء عمل معين وتكون متوافقة مع رغبات الفرد أو المنظمة عند أداء العمل والانتهاء منه».
- **وتعـــرف الأهداف**: «هي كل الرغبات والنهايات المطلوبة من قبل الشـــخص أو المنظمـــة والتي توضع وتحدد من أجل الوصـــول إليها وإدراكها وتحقيقها حسبما خطط لها من أجل تحقيق فائدة وغرض معين وفق أنشطة وممارسات تنسجم مع هذه الغايات»
- **أما الهـــدف الإداري فيعـــرف على أنه**: «رغبة تحدد حـــاضراً يؤمل تحقيقها مستقبلاً، من خلال أداء عمل أو ممارسة نشاط إداري معين».

أهميـــة تحديد الأهـــداف:

تكمن أهمية تحديد الأهداف فيما تقدمه من فائدة على جميع المستويات الإدارية وكل المراحل الوظيفية للإدارة فهي تمثل الإدارة الســـليمة والتي تضع برامـــج وغايات لها من أجـــل التوصل إليها، ويمكـــن تلخيص الأهمية التي تقدمها عملية تحديد الأهداف فيما يلي:

- الرغبة في التحســين والتطوير بين العناصر المختلفــة والعديدة للمنظمة: وذلــك من خلال التطور السريــع والزيادة الطردية بــين طموحات وآمال ورغبات المنظمة وبين تحقيقها للأهــداف والعمل على ذلك باتباع أسرع وأحسن الطرق المتطورة.
- الرغبة في تحديد الجهود والتنسيق بين العناصر العديدة في المنظمة من أجل تحقيقها.
- تحديد الأهداف ضرورة عملية من أجل توحيد السياســات والقرارات في المجالات المختلفــة لعملية الإدارة فتحديد أهــداف العاملين يعمل على توحيد السياسات وتوجيهها إلى تحقيق الهدف المتكامـل.
- يعد تحديد الأهداف أهم عناصر التخطيط: فلا يمكن القيام بأي خطوة من خطوات نشاط التخطيط ما لم يتم تحديد هدف واضح ومحدد لتؤسس عليه كل السياســات والإجراءات والقواعد ناهيك عن أهمية التخطيط كأول وظيفة للمدير والإدارة ككل.
- يعد تحديد الأهداف مرشــداً لاتخاذ القرارات: إن الأهداف التي تســعى المنظمة لتحقيقها تكون أساسًــا الموجه والمرشد وتمثل الخطوط العريضة والغايات المأمولة من أجل الوصول لها فكل الأنشــطة والأفكار التي تكون متجهة نحوها وتستنير بها.
- يســاعد تحديد الأهداف العامــة على وضع الأهــداف الفرعية: إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا والتي تمثل الأهداف العامة يســاعد على وضع أهداف فرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التي تلي المستوى الأعلى للإدارة.
- يســهم تحديد الأهداف في تحديد مراكز السلطة: يمكن تحديد مسؤولية كل قســم أو إدارة أو فرد في تحقيق الأهداف الموضوعة في جميع المستويات وذلك عن طريق درجة أهمية وارتباط القسم أو الإدارة ومدى تركز القرار في تحقيق الهدف الموضوع.

- يسهم تحديد الأهداف على وضع المقاييس والمعايير: من خلال التقنين والتحجيم والتأثير الكمي والرقمي لكل الأهداف عندما يراد تحقيقها ووضعها فالتعبير عن الأهداف عند تحديدها بمقاييس مثل الزمن أو الطول أو الحجم والمعايير مثل النسب المختلفة أو الألوان أو غيرها يسهم في تقنين كل الأعمال والتعبير عنها بهذه المقاييس والمعايير وما يترتب عنه من الأداء الجيد والكفاءة العالية في العمل والرقابة.
- يساعد تحديد الأهداف في عملية تقييم الأفراد والإدارة من خلال درجة تحقيق الأهداف حسب ما هو موضوع ومخطط لها فعلاً وخاصة عندما تكون مقننة ومحجمة بمعايير ومقاييس وأزمنة دقيقة.

نماذج الأهداف الإدارية:

من الصعوبة بمكان أن نحدد هدفاً واحداً لمنظمات الأعمال وذلك أن هناك أهدافاً كثيرة للإدارة تتفرع عنها أهداف أخرى، غير أن طبيعة هذه الأهداف تختلف باختلاف الفلسفة الإدارية للمنظمة، ويمكن بيان بعض نماذج الأهداف بما يلي:

(أ) الأهداف الربحية:

يعتبر الربح مقياساً لنجاح منظمات الأعمال، والربح يمكن أن يقاس كنسبة من إجمالي المبيعات أو نسبة من رأس المال المستثمر. وتحقيق الربح عنصر مهم في تطور المشروع ونموه، فكلما نمت الأرباح تطورت وتعددت جوانب العمل والعكس إذا انكمشت الأرباح. وتختلف الأهداف الربحية من حيث أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة لتحقيقه، فإن هدف تحقيق الربح يخدم في الواقع المنظمة من عدة زوايا منها:

- يعمل كمرشد للإدارة في عملية اتخاذ القرارات فالقرار الذي لا يخدم تحقيق الربح يصبح لا قيمة له.
- يعمل هدف الربح كمعيار لمعرفة كفاءة الأداء في المنظمة فالأداء الذي لا يحقق ربحاً يعتبر أداء غير ناجح.

- إن تحقيق الربح ضرورة لنمو المنظمة وتطورها من خلال تحسين خدماتها أو منتجاتها أو اجتذاب الاســتثمارات لهـــا أو التمويل الخارجي وزيادة مهارة الموظفين.
- يســتلزم تحديد أهداف فرعية مثل هدف نســبة النمــو، هدف تطور المنتجات، هدف زيادة السيولة، هدف زيادة المبيعات.

(ب) هدف تقديم الخدمـــات:

إن الحديث عن الربح كهدف تسعى إليه المنظمة يجب ألا يفهم منه أن هذه المنظمات لا تعمل إلا من أجل الربح فقط ذلك أن لكل منظمة هدفاً أخراً يسير قدمـــاً مع هدف تحقيق الربح وهذا الهدف هو إنتاج الســلع وتقديمها بقبول المجتمع لها، فمثلاً شركة الكهرباء تقــدم خدمة الإنارة وغيرها من الخدمات ولكن في نفس الوقت يترتب على هذه الخدمة الحصول على أرباح من خدماتها للمواطن فهي تسعى جاهدة لتحقيق هدف الخدمة من أجل الاستمرار وتحقيق هدفها الأساسي وهو تقديم الخدمة عالية الجودة.

(ج) الأهداف الاجتماعيـــة:

هو أوســع من تقديم الخدمات مثل إنشـــاء البرامج التدريبية والتعليمية وإنشاء النوادي بالتعاون مع الحكومة والتخطيط العمراني والجمعيات الخيرية ودور الرعايا والمستشــفيات أو إنشـــاء بعض الجوائز التشـــجيعية للمواطنين وللمجتمع ككل أو تقديم الخدمـــات الاجتماعية، مثل تقديم شركة الكهرباء لإعلانات وملصقات ترشيدية عن استعمال الكهرباء وعن مخاطر العبث بها، أو اســتخدام شركات قطاع النفط ملصقات ونشرات وإعلانات إرشادية عن مخاطر استعمال الوقود في غير استعماله الطبيعي أو عن المخاطر والأضرار التي تسببها المواد القابلة للاشتعال والتي عادة تستخدم في البيت مثل وقود التدفئة بشروط أن تؤدي هذه الأهداف إلى خسارة كبيرة للمنظمة فلابد للمنظمة أن تحس بالمسؤولية تجاه المجتمع التي هي فيه.

المبادئ الأساسية لتحديد الأهداف الإداريـة:

إن عملية تحديد الأهــداف عملية صعبة لارتباطها بعوامل كثيرة تلعب دوراً كبــيراً في التأثير فيها. ويتطلــب تحديد الأهداف الإلمــام بالعديد من الظروف وإجراء الكثير من الدراسات والأخذ في الحسبان العديد من العوامل والمتغيرات والمبادئ وهي كما يلي:

- **أن تكون هذه الأهداف عامل تحفيز للأداء والإنتاج:**

من أهم المبادئ التي يجب أخذها في الحســبان أن تتضمن هذه الأهداف في طياتها تحفيزاً واضحاً وتسريعاً كبيراً لوثيرة الأداء من قبل العاملين وتســعى أساساً لزيادة الإنتاج ولا تحتوي على معوقات من شأنها أن تكون حاجزاً بينها وبين زيادة الإنتاج مثل تعارضها مع مصالح الأفراد أو عدم المســاواة والعدل في وضعها.

- **أن تكون هذه الأهداف واقعية وتأخذ في الحسبان إمكانات المنظمة وأن تبتعد عن المبالغة:**

فنرى الكثير مــن المنظمات تحدد وتضع غايات وأهداف بعيدة عن أرض الواقع والواقعية من خلال صعوبة تحقيقها أو عدم وجودها على أرض الواقع أو أن هذه الأهداف لا تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة أو لأي ســبب أخر، بالإضافة إلى أن هذه الأهداف قد تمثل غاية غير ممكن تحقيقها بسبب عدم وجود أو صعوبة الحصول على المستلزمات الواجب توافرها لتحقيقها إما لعدم توفر هذه الإمكانات حاليًــا أو لارتفاع تكلفتها أو أن تكون خيالية ومبالغ فيها.

- **أن تكــون واضحة ومحــددة وأن تحمل لغة رقميــة قابلة للقياس الكمي:**

فالأهداف الجيدة الــتي يتم تحديدها من قبل المنظمــة لابد أن تكون واضحة للجميع ولا تحتوي على أي مقدار من اللبس أو تتعرض إلى سوء الفهم

أو التفاســـير العديدة. فلابد أن تكون مكتوبة بلغة واضحة يفهمها الجميع ومصطلحات معمول بها في الواقع، ولا تحمل أي شـــكل من أشكال الغموض، كمـــا يفضل أن تكون معبر عنهـــا بلغة رقمية كمية قابلـــة للقياس الكمي والابتعـــاد عن المعايير النظرية والمعايير التي لا يمكن قياســـها بأي حال من الأحوال ومـــن أمثلة لغة الأرقام كما يوجد في المقاييس (الأطوال - الأوزان - الأزمنة - الأرقام - المعادلات الرياضية - النماذج الخطية - الأشكال الهندسية - الرسومات البيانية).

- **أن تكون هذه الأهداف تتمتع بدرجة عالية من المرونة:**

فكما نعلم بأن المنظمة تعمل في ظل الكثير من المتغيرات والمؤثرات البيئية وأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عمل المنظمة وفي وضع أهدافها ومن هذه العوامل على سبيل المثال لا الحصر:

(البيئة التنافســـية للمنظمة - الحالة الاقتصادية - الوضع المالي للمنظمة - التهديـــدات والفرص للمنظمة - البيئة القانونية - البيئة التنظيمية - البيئة والمتغيرات السياســـية - محدودية وندرة المواد - التقلب الزائد في بيئة العمل)، كل هـــذه المتغيرات والمؤثرات لابد لها من درجة من المســـايرة والتطويع حتى لا تتفاجئ المنظمة بهـــذه المؤثرات. فعليها أن تضع قدرًا كبيرًا من المرونة وهي حريـــة التصرف وإمكانية التعديل والتغيير عنـــد تحديدها للأهداف حتى لا تكون تكلفة المؤثرات كبيرة على المنظمة وعلى درجة تحقيق الأهداف.

- **أن تحدد الأولويات لأهداف المنظمة:**

يجب أن توضع الأهداف الأولية والمهمة والتي يعتبر تحقيقها انجازًا كبيرًا وعدم تحقيقها خســـارة كبيرة للمنظمة والأهداف التي يترتب عليها أهداف أخرى لا تتحقق إلا بتحقيقها.

- **الانسجام والترابط بين الأهداف:**

لابد أن تكون هناك نسبة عالية جدًا وقدرًا كبيرًا من التنسيق والانسجام المتكامل والربط المســـتمر بين الأهداف المختلفـــة والمتنوعة في المنظمة مهما

كانت درجة تباعدها ونوعيتها وأهميتها لأن المنظمة تحتوي على كم كبير جداً من الأهداف والغايات للوصول إليها وتحقيقها بالإضافة إلى مكونات المنظمة وعناصرها المختلفة وما يحيط بها.

أنواع الأهداف:

هناك العديد من التصنيفات المختلفة للأهداف فكل يرجعها إلى تنظيم معين ومعايير معينة يتم على أساسها التقسيم والتباين بينها ،وفيما يلي الأنواع المهمة للأهداف:

- **الأهداف الرئيسية:**

وتمثل الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفي بذكرها للتدليل عليها وهي مثل: (أهداف المنافسة - أهداف استثمار رؤوس الأموال).

- **الأهداف الفرعية (الثانوية):**

وهي توضع بشكل وسيط وتكون مساعدة لتحقيق الأهداف الرئيسية وهي قد تخص عمليات أو نشاطات أو مستويات إدارية دون غيرها ولكنها تساعد بشكل أو بأخر على تحقيق الأهداف الرئيسية والعامة مثل: (التصنيع وفق ما هو محدد سنوياً - زيادة المهارة التدريبية للأفراد).

- **الأهداف المعلنة:**

وهي التي تكون معرفة ومصرح بها لدى الغير عن طريق التقارير والمؤتمرات والنشرات والبيانات وغيرها مثل: (هدف تحقيق العدالة في المجتمع - هدف خفض معدل البطالة في المجتمع - هدف زيادة الوعي في المجتمع).

- **الأهداف الواقعية:**

وهي التي تمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة للإدارة داخل المنظمة مثل: (هدف تشغيل الطاقة القصوى للإنتاج).

■ **الأهداف التنظيميـــــة:**

وهي أهداف تســعى المنظمة لتحقيقها من أجل مصالـــح تنظيمية مثل: (السيطرة على السوق - زيادة فاعلية الأعمال - التطور الإداري).

■ **الأهداف الإستراتجيـــــة:**

وهي الأهداف التي عادة تكون طويلة الأجل ويؤخذ في الحســـبان عند وضعها المتغيرات المحيطة بالمنظمة وخاصة البيئة الخارجية التي تعمل بها.

■ **الأهداف التكتيكيـــــة:**

وهي تكـــون أقصر وأقل من الأهداف الإســـتراتجية وعادة تكون لأداء مهمـــة معينة تليها أهداف أخرى أو قد تســـاعد على تحقيق الأهداف العامة والأهداف الإستراتجية.

■ **الأهداف العامـــــــة:**

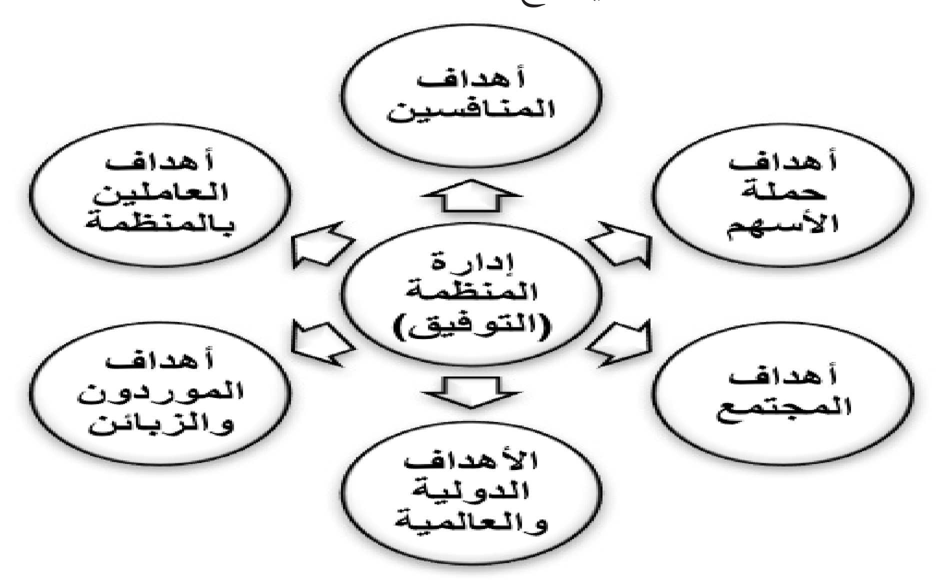
وهي التي تساعد على محاربة عوامل كثيرة مثل الشرور والضرر في المجتمع وتســـاعد المحتاجين من خلال تقديم عنصر العمل اللازم لهم، بالإضافة إلى التعاون من أجل تنمية المجتمع واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال.

التوفيــق بين الأهـداف:

من خلال التعرف على كل الجوانب المتعلقة بماهية الأهداف وذكر كيفية تحديـــد الأهداف ، بالاضافة إلى ذلك الأنواع الرئيســـية والمعتمدة للأهداف وخاصة نمـــاذج الأهداف الإدارية ، بالإضافـــة إلى المتغيرات المحيطة بالبيئة ومـــا تمثله من تأثير واضح عليها ، ومن خلال المكونات الأساســـية للمنظمة وأهمهـــا العنصر البـــشري ،كل ذلك لابد للإدارة الحكيمـــة الفاعلة أن تضع نصب أعينيها نوع من التوفيق أو التوازن والاتزان بين هذه العناصر المختلفة والمكونات المحيطة بالمنظمة وبين الأهداف المختلفة للمنظمة ويتم ذلك عن طريق النقاط التوازنية والتوفيقية التالية:

■ الاقتناع والاعتراف من كل فريق بأن بقاء المنظمة واســـتمرارها هو محصلة التوفيق بين الأهداف المختلفة.

- التنسيق بين الأهداف على ضوء الظروف السائدة في البيئة.
- اتخاذ القرارات التي تتماشى مع كل الأهداف.
- سياسة إشراك الآخرين في وضع الأهداف بصورة أو بأخرى.



شكل رقم (2) التوفيق بين الأهداف المختلفة

الإدارة بالأهداف:

يعتبر أهم رواد هذه المدرسة العالم النمساوي (بيتر دريكر) من خلال كتاباته الكثيرة في هذا السياق وقد عرفت الإدارة بالأهداف على أنها: «أسلوب يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معًا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية عن النتائج واستخدام تلك الأهداف كأدوات في توجيه الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي إسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات».

الصفات الأساسية للإدارة بالأهداف:

لقد لخص (بيتر) الصفات الأساسية للإدارة بالأهداف فأوردها في النقاط الثلاثة التالية:

- جميــع الأفراد في المنظمة يحدد لهم مجموعـــة متخصصة من الأهداف التي يحاولون التوصل إليها وتحقيقها خلال فترة تشغيل محددة.
- يتـم مراجعـة الإنجـاز دوريًـا على أسـاس مـدى قـرب الأفراد مـن تحقيق الأهـداف.
- تعطى مكافآت للأفراد على أساس مدى قربهم من الأهداف.

المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهــداف:

- صياغة أهداف التنظيم بعناية لأنها تشكل الخطوط العريضة لعمل المنظمة فهي التي على أساســها تتم كل العمليات والأنشــطة الأخــرى، فلابد من تحديدهـــا ووضعها في قالب محدد وفائق العناية حـــتى تؤدي الغرض منها وتكون سهلة المنال.
- مسئولية وضع الأهداف تكون جماعية كما هي فردية فلابد من مشاركة كل أفراد التنظيـــم والمنظمة في عملية وضع الأهداف وصياغتها وتحديدها حتى تحمل هذه الأهداف كل أفكار وبصمات المشـــاركين في السعي للوصول إليها.
- وضع الأهداف على الورق ليس كافياً بل يجب تنفيذه وهذه دعوة للعمل على الوصول لهذه الغايات عن طريـــق تحقيقها وليس الاكتفاء بوضعها موضع التخطيط النظري دون الســـعي لتنفيذها، وهذا أيضا يدعو لوضع وصياغة أهـــداف قابلة للتحديد بكل ما تحمله هذه العبارة من معان ســـواء من ناحية الإمكانية والوضوح والمرونة وغيرها.
- يجـــب أن تكون هناك أولويـــة لتنفيذ الأهداف الموضوعيـــة وهذا المبدأ يسري وينسحب على التحديد كما يجري وينسحب على التنفيذ. فالأسبقية والأولوية للأهداف المهمة والحساســـة والتي تمس التنظيم والمنظمة بشكل مباشر وقوي.

- يجب مراعاة عنصر الوقت والزمن عند وضع وتحديد الأهداف بسبب أن عنصر الزمن هو العنصر المؤثر الكبير وهو المقياس والمعيار الأول لتنفيذ وتقييم درجة الوصول للأهداف وخاصة الأهداف التكتيكية والفرعية.
- نجاح العمل وازدهاره يعتمد على صحة الأهداف الموضوعة لأن الأهداف هي المرشد وهي العنصر الأساس من أداء كل الأنشطة والعمل. فهي تؤثر عليها بشكل مباشر وبشكل طردي فكلما كانت جودة تحديد الأهداف عالية من ناحية الوضوح والدقة والشمولية وقابلية قياسها ومرونتها وتعبيرها عن الغايات المهمة كانت نتائج العمل ذات كفاءة عالية جداً.

العناصر الضرورية لنجاح برنامج الإدارة بالأهداف:

هناك عدة عناصر لابد من الأخذ بها وإتباعها حتى يعطي برنامج (الإدارة بالأهداف) الغرض الذي أنشأ من أجله بكل فاعلية ممكنة وهذه العناصر هي:

- وضع الأهداف المناسبة من قبل المديرين في المنظمة، فالمدير هو الشخص الذي يتمتع بالحصول على جميع المعلومات ومعرفة كل الأغراض والغايات المراد تحقيقها عند كل مستوى من مستويات الإدارة وبالنسبة لكل عنصر من عناصر المنظمة والمتغيرات المحيطة بها ، وأن المدير لابد وأن يتميز بالمهارات الفكرية والثقافية أكثر من غيره.
- موافقة المديرين والمرؤوسين على كل هدف من الأهداف التي تحدد بسبب أن هؤلاء جميعاً سوف يسعون لتحقيق هذه الأهداف وأن كل الأنشطة هي مرتبطة ارتباطاً كلياً بالأهداف الموضوعة من جميع النواحي سواء الزمنية أو التشغيلية أو التنظيمية.
- إنجاز العامل يجب أن يقيم بشكل صحيح على أساس الأهداف التي تم وضعها وهذا المبدأ يعبر عن أن درجة قرب وتماشي العامل مع الأهداف هي التي تحدد وتقيم أداءه وعمله، فما وافق الأهداف وكان قريباً منها يصب في خانة العمل المقبول وما خالف ذلك هو مرفوض ومنبوذ ويعتبر التقييم

المبدئي للعامل أنه حاد عن الخطة وانحرف عن الأنشطة والأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف ، لأن المرشـــد والموجه هنا هو الهـــدف والغاية أيضاً هي الهدف.

- يجب أن تتابع الإدارة تقييم إنجاز العامـــل وتقوم بمنح مكافآت للعاملين. وطبقاً لذلك وعلى هذا الأســـاس تكون المكافـــآت الممنوحة للعاملين بما يوافـــق ويتلائم مع ما حققوه من أهداف ويكون هنا الحافز هو المكافآت. فهنـــا الأهداف تعتبر هي الحافز على الإنتاج وعنصر الرقابة في نفس الوقت على العامل.

مستلزمات تطبيق الإدارة بالأهـــداف:

- أن تكون الأهداف واضحة وممكن الوصول إليها.
- أن تحدد جدولاً زمنياً معقولاً للوصول إلى تحقيقها.
- أن تحدد طرق وأساليب تحقيق هذه الأهداف.
- أن تقدر النتائج المتوقعة قبل البدء في السعي وراء تحقيق الأهداف.

الشروط العامـة لنجاح الإدارة بالأهـداف:

- اقتناع الإدارة العليا بهذا الأسلوب.
- ضرورة وضوح الأهداف العامة للمنظمة وإمكانية تحقيقها.
- التفصيل والوضـــوح بهدف معرفة طبيعة العمليات والأنشـــطة المطلوب تأديتها لتحقيق الهدف.
- تحديد معايير الأداء الـــتي يمكن التوضيح والتصحيـــح على ضوءها من خلال فرض بعض المقاييس وتحديد بعض التوقيتات والتركيبات التي تحدد الأنشطة حتى يتم قياسها وتقييمها ثم تصحيح الأنشطة المنحرفة.
- أن يكون في الإمكان قيـــاس النتائج كمياً «أو تفصيلياً» فلابد أن تكون النتائج المسفرة عن الأهداف لها خاصية القياس الكمي في شكل وحدات أو

أحجام أو عناصر زمنية أو مقاييس ونسب ومعادلات رياضية يمكن بها معرفة درجة الوصول للهدف.

- توفير روح التعاون والإخلاص والمساواة بين المديرين والمرؤوسين.
- المرونـــة في التطبيق والأخذ في الحســبان عند تحديـــد الأهداف وتحديد الأنشطة والأعمال التي تؤدي إلى الأهداف ، بأن هناك عوامل متغيرة وعدم مستقرة ، وأنه لا يوجد ثبات مطلق وخاصة في بيئات المنظمات الأعمالية، فلابد من وضع هامـــش كبير وتحديد طرق وأســاليب يمكن أن نطلق عليها بمخارج الطوارئ عند التغيرات الغير محســوبة بشكل دقيق ، والتي لا يمكن أن يتنبأ بها بشكل مفصل.

خطوات تطبيق نظام الإدارة بالأهـداف:

أولاً / تحديد الهـــدف العام للمنظمـــة والأهداف الثانويـــة والأهداف القصيرة الأخرى فمثلاً: الهدف العام للمنظمة هو زيادة الأرباح لهذه الســـنة المالية فتصاغ على أساســـها الأهـــداف الثانوية مثل هدف زيـــادة الطاقات الإنتاجيـــة وهدف زيادة تدريب العاملين لزيادة كفاءتهم وهدف التوســـع في الآلات الجديدة وهدف تخصيص مبالغ مناســـبة لعمليـــة التطوير الإنتاجي وهـــذه الأهداف الفرعية قد ينتج عنها أهداف فرعية أخرى مثل هدف زيادة الورديات في المصنع وهدف تقليل الإجازات وهدف تحديد المهارات المطلوبة للأعمال المختلفة.

ثانياً / تحديد الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأقســـام والإدارات تمهيدًا لتحديد مسؤوليات التنفيذ فكل مستوى وقســـم في المنظمة لابد أن تناط به مسؤولية أو أكثر لتحقيق الأهداف الموضوعة.

ثالثاً / تشكيل فرق عمل داخل الأقسام تتولى وضع تفاصيل تنفيذ البرامج مـــن خلال تكوين مجموعات عمل توضح وتبين وتشرح الخطوات التفصيلية

والمتطلبات الأخرى للأقســـام بما يحتاجه تنفيذ الأهداف من أنشـــطة ومهام توكل إليهم.

رابعاً / تحديد معايير الأداء والنتائج من خلال تقنين الأهداف وتوصيفها في شكل معايير كمية ومقاييس رقمية حتى يتم التعرف عليها أكثر.

خامســـاً / عقد الندوات الدورية للرقابة على المهام ،وفيها شرح وتفصيل واستعراض كل قســـم أو إدارة أو مسؤول لما توصل إليه ، من درجات لتحقيق الأهداف ، وفيها يتم التقييـــم والتعديل والتصحيح ووضع العلامات الخاصة بكفاءة الأداء، بالإضافة إلى الرقابة مـــن ناحية المتغيرات البيئية وما تأثيرها على الأهداف وسير الأعمال.

مـــزايا الإدارة بالأهـــداف:

- يركز هذا الأســـلوب باســـتمرار على ما يجب عمله مـــن المنظمة لتحقيق الأهداف.
- تساعد على تقييم الأداء وتحقيق فاعلية الرقابة.
- عملية الإدارة بالأهداف تضمن إلتزام العامل بالعمل على تحقيق الأهداف.
- تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال إشراكهم في الأهداف.
- الحيادية في تقييم النتائج والأعمال بسبب التعبير الرقمي والكمي للأهداف.
- شعور كل فرد وعامل في المنظمة بأنه مسئول عن تحقيق الأهداف التي ساهم في وضعها.

عيوب أسلوب الإدارة بالأهـداف:

- إضاعة وقت وجهد العاملين نتيجة الوقت الذي يستغرق في وضع الأهداف.
- نقص الخبرة عند بعض المرؤوسين والعاملين في تحديد أو وضع الأهداف.
- ظهور نوع من التنافس عند تحقيق كل قسم أو إدارة لأهدافه وهذا قد يؤدي إلى نوع من النزاع.

- اختفـــاء بعض الأفراد من ذوي الكفـــاءة المنخفضة تحت الأفراد من ذوي الكفاءة العالية بسبب التقييم الجماعي لتحقيق الأهداف.
- لا بد مـــن توفير بيانات ومعلومات دائمة عـــن كل المتغيرات البيئية وعلى جميع المستويات والصعد للمنظمة ، وهذا يعتبر ذا تكلفة عالية ويحتاج إلى محللين ومصففين وغيرهم للمعلومات ، حتى تصل إلى ذوي الشأن حتى في المستويات الأدنى للتعامل معها.

الفصل الرابع

اتخـــاذ القـــرارات

اتخـــاذ القـــرارات

إن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسـية لـلإدارة. وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأسـاس، لأنه يجب عليهم اختيار ماذا ينبغي فعله؟ ومن الذي سيقوم بهذا الفعل؟ ومتى وأين وكيف؟

ويعتقـد بعـض كتـاب الإدارة وعلمائهـا أن اتخاذ القرارات هو أسـاس الإدارة وقلبها. فيعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً على حياة الأفراد في المنظمة والعملية الإدارية وحتى في حياة الدول.

وتنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي وفي أي مجال من مجالات النشاط الإنساني. فالأفراد هم محور موضوع اتخاذ القرارات سـواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في وضع القرارات أو تنفيذها وصولاً للأهداف المحددة بأكثر فاعلية.

تعريف عملية اتخاذ القرارات الإداريــة:

هناك أكثر من تعريف تناول هذا الموضوع ولعلنا نوردها فيما يلي:

- عرفها العالـــم الإداري (ثانن باوم) بأنها: «الاختيـــار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين بديلين أو أكثر من مجموعات البدائل».
- كمـــا عرفها (نيجرو) بأنها: «الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين».
- كمـــا تم تعريفها أيضاً على أنها: «الاختيار القائم على أســـاس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر».

ومن خلال التعريفات الســـابقة يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرارات لا بد أن تقوم على أساس اختيار بعض المعايير مثل: (اكتساب حصة أكبر في السوق - تخفيض التكاليف).

وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر للقيام بعملية الاختيار، وينبـــغي ملاحظة أنه في بعض الأحيان والحالات قد تكون جميع البدائل غير مرضية ولكنها بالرغم من ذلك تعتبر الأفضل في هذه الحالات وهذا الموقف أو المشكلة، وتنتشر عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية ، ويقوم بها كل مدير ، كما أنها موجودة في كل جزء من أجزاء المنظمة.

عناصــر عمليــة اتخاذ القرارات:

هناك عدة عناصر تتكـــون منها عملية اتخاذ القـــرارات الإدارية وهذه العناصر يمكن بيانها فيما يلي:

(1) الهدف من اتخاذ القرار:

لا بد من وجود غاية محددة مسبقة يكون القرار هو أحد وسائل الوصول إليها فبدون الهدف لن يكون للقرارات أية أهمية تذكر ، وإنما ستكون مجرد نشاطات وإجراءات لا معنى لها، فمثلاً: يكون هدف منظمة ما زيادة الطاقة الإنتاجية في أحد خطوط الإنتاج التابعة لها ، فتتخذ القرارات التي من شأنها تحقيق هذا الهدف مثل قرار زيادة الورديات المنتجـة.

(2) الدافـــع من اتخاذ القرارات:

من العناصر المهمـــة والمكونة للقرارات هي الدوافع وراء هذا النشـــاط فيكون هناك شيء معين يقودنا بإتجاه اتخاذ أي قرار، مثل قرار زيادة الورديات في مصنع ما يكون الدافع ورائه زيادة الإنتاج، أو تحسين صورة خط الإنتاج لدى الإدارة العليا.

(3) التنبـــؤ عند اتخاذ القرارات:

ويقصد بعنصر التنبؤ التخمين والاســـتعداد لما ســـيكون عليه القرار في المســـتقبل وما هي النتيجة المتوقعة لهذا القرار ،خاصة القرارات التي تتخذ في مجالات السياسة العامة والتي تخدم الأهداف العامة للمنظمـــة.

(4) وجود أكثر من بديل:

يعتبر من أهم العناصر المكونة لعملية اتخاذ القرارات فإذا لم توجد بدائل يختار منها متخذ القرارات عندها ســـيكون البديل الوحيد الموجود والمفروض لابد من الأخذ به ، لأنه تحصيل حاصل وأنه أمر واقع، فتســـاعد عملية وجود أكثر من بديل اختيار أحد هذه البدائل من خلال تقييم ودراسة دقيقة علمية تحددها طبيعة المشكلة أو الموقف.

(5) قيـــود ومحـددات القرارات:

من العناصر المكونة لعملية إتخـــاذ القرارات الإدارية والتي تحدد وتأطر عمليـــة إتخاذ القرارات. فهنـــاك العديد من الاعتبـــارات والمعايير التي يجب أخذها في الحســـبان كحد معين، ومن أمثلتها طبيعة ونشـــاط وحجم المنشأة بالإضافة إلى درجات الخطورة والجداول الزمنية والنســـب والنماذج الحرجة والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمـــة وغيرها من المحددات التي تختلف من مشكلة لمشكلة ومن موقف لموقف.

العوامـــل التـــي يجـب أخذهـا في الإعتبـار عنـد عمليـة اتخـاذ القـرارات الإداريـة:

قد تتأثر القرارات الإدارية بعدة عوامل تؤثر فيها بشكل أو بأخر وبدرجات متفاوتة ومتباينة حسب نوعية الموقف والمشكلة وهذه العوامل هي:

(1) تأثير البيئة الداخلية للمنظمة:

يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة من حيث حجم المنظمة وطبيعتها وفلسفتها ورسالتها ، بالإضافة إلى درجة كفاءة وخبرة ووعي العاملين بها والقائمين على عملية إتخاذ القرارات ، ومدى توفر الأساليب الحديثة في عملية إتخاذ القرارات والموارد الأخرى ، بالإضافة إلى التعاقدات والمعاهدات والهيكل التنظيمي الرسمي والغير الرسمي للمنظمة ، ونوعية ونمط القيادات المتبعة في المنظمة، كل ذلك وغيره يؤثر إما سلبًا أو إيجابًا في عملية إتخاذ القرارات وعلى مدى كفاءتها وفاعليتها.

(2) تأثير البيئة الخارجية للمنظمة:

إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع سواء على مستوى الدولة أو على مستوى التصنيف الصناعي لها ، وهي تعمل في منظومة كبيرة متكونة من عدة عناصر وأنظمة فرعية أخرى تتأثر مباشرة أو غير مباشرة بها، ومن هذه العوامل : البيئة الخارجية مثل: (الظروف الإقتصادية السائدة، البيئة القانونية، القيم والعادات السائدة في المجتمع، البيئة التنافسية، وبيئة العمل) وغيرها من هذه العوامل التي تكوّن البيئة الخارجية للمنظمة.

(3) تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه ودرجة ثقافته ، بالإضافة إلى خبرته وكفاءته في المجال الفني ودرجة إدراكه للأمور والأشياء التي تقع حوله ، بالإضافة إلى صفات الذكاء وميوله وإتجاهاته ودرجة إلمامه بسياسات وأهداف المنظمة، ويمكن أن يسلك الفرد أربعة أنواع من السلوك عند إتخاذ القرارات وهي: (المجازفة، الحذر، التسرع، التهور).

(4) تأثير موقف إتخاذ القرار:

أي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المكونة والمحيطة بالمشكلة والتي تؤثر عليها ، بالإضافة إلى درجات عدم التأكد والبيانات المعطاة ودرجة تعقيدها.

أنواع وتصنيف القرارات الإدارية:

أولاً / التصنيف القانونــي للقرارات:

أ - **مدى القرار وعموميتـــه**: ووفقًا لهذا النوع والتصنيف فقد تأخذ بعض القرارات مدى يختلف عن الآخر ، بالإضافة إلى درجة تغطيتها للجوانب التنظيمية في المنظمة وعناصرها، فنجد أن بعض القرارات يكون مداها واســع وشــامل ودرجة تغطيتها عامة ، أي تتصف بالعمومية مثل التي تتعلق بـ: اللوائح والسياسات والأهداف العامة، والبعض الأخر يكون مداها محدود جدًا ودرجة تغطيتها قاصرة على أشــخاص أو عناصر محددة في المنظمة مثل تلك المتعلقة بـ: قرارات التعيين للفرد الواحد أو قرارات الفصل من الوظيفة.

ب - **تكوين أو تركيب القـــــرار**: هناك بعض القرارات ملزمة من الناحية القانونيـــة ولا مناص مـــن طاعتها والامتثال لهـــا وتطبيقها كما جاءت وتكون واجبة الإلزام مثل القرارات المتعلقة بـ: الخطة العامة للمنظمة، وهناك القرارات التي لا تتصف بالإلزام فعادة ما تكون قرارات إرشادية وتوجيهية ونصائح.

ثانيـًا: التصنيف الشكلـــي للقرارات:

أ - **القرارات الأساسية والروتينيـة**: فالأولى (الأساســة) يتطلب القيام بها الأخذ بالعديد من الإجراءات ، ذلك لأنها لا تتكرر باســتمرار وتكون تكلفتها كبيرة جدًا ، وهي لابد من الالتزام بها وتنفيذها مثل القرارات المتعلقة بـ: (اختيار موقع المنظمة أو المصنع، الإندماج مع شركة أخرى)، وعادة تؤخذ هذه القرارات من قبل الإدارات في المستوى الأعلى للمنظمة، أما النوع الثاني (الروتينيـــة) تكون مكررة باستمرار وهي لا تحتاج إلى الكثير من التحليل وقد تؤخذ بشــكل نمطــي أو تكون هذه القرارات تستحق خلال فترات زمنية معينة مثل القرارات المتعلقة بـ: (منح إجازة لموظف، إذن خروج وإنصراف)، وتؤخذ هذه القرارات عادة في المستويات الوسطى من الهرم الإداري.

ب - **القرارات التنظيمية والفردية**: تتعلق القرارات التنظيمية مباشرة بعمل المنظمة ونشاطاتها ، وتتخذ من قبل المديرين بصفتهم التنظيمية والمستمدة من سلطتهم الممنوحة لهم وفق التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الإدارة، أما القرارات الفردية فهي تؤخذ من قبل الفرد بصفته الشخصية وتعبر عن توجهه الفردي ولا تتحمل المنظمة أي تبعات تنتج عنها ، مثل القرارات المتعلقة بـ: (تقديم أحد الموظفين استقالته من العمل).

ج - **القرارات المخططة وغير المخططة**: بالنسبة للقرارات المخططة فهي تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة روتينية ومتكررة، أما الغير مخططة فهي تعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة ، وتتطلب الكثير من التفكير والمعلومات ، وهي التي تؤخذ في الحالات التي لم يسبق التنبؤ بها أو الاستعداد لها.

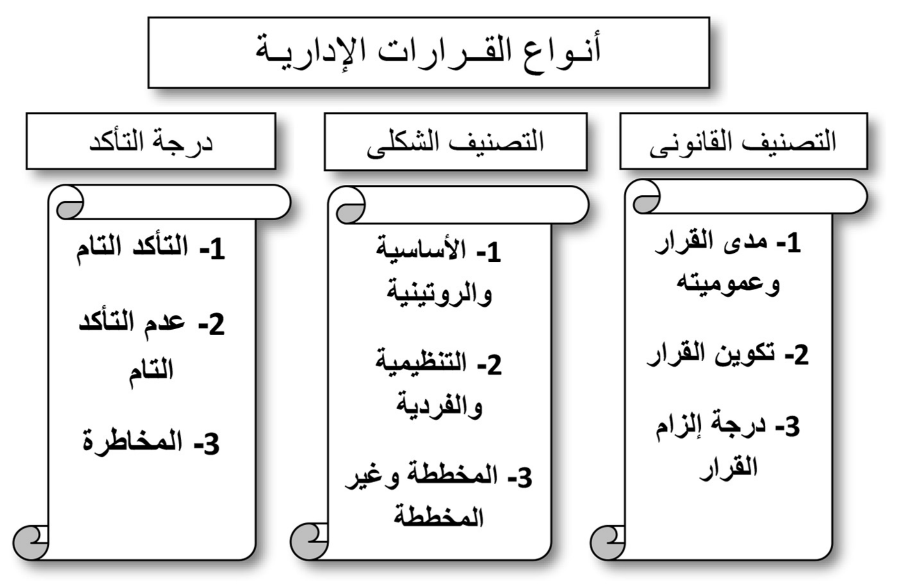
ثالثًا: التصنيف على أساس الحالات المختلفة للقرارات:

أ - **في حالة التأكد التام**: وهي تتخذ في المواقف التي تكون فيها درجة التأكد تامة بكل اعتباراتها ولا مجال لأي شك، فعادة تكون نتائجها معروفة ومتوقعة مسبقًا ، مثل القرارات المتعلقة بحالات: صرف الرواتب في مواعيدها، الروتينية التشغيلية.

ب - **في حالة عدم التأكد التام**: وهي عادة تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع والمنظمة وسياستها العامة ، وتصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع حدوثها بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وصعوبة التحسس من الزمن القادم بها.

ج - **في حالة المخاطرة**: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف محتملة الوقوع ، وبالتالي فإن على متخذ القرارات أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة في المستقبل ، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ويلاحظ ما يلي: أن الكثير من الأنواع والتصنيفات الســابقة قد تشترك وتتداخل مع بعضها البعض. والشــكل التالي رقم (3) يبــين أنواع القرارات الإدارية.



شكــل رقــم (3) أنواع القرارات الإدارية وتصنيفها

الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرارات الإداريـة:

هناك العديد مــن الصعوبات التي تواجهها عملية إتخاذ القرارات خاصة متخذ القرارات في العملية الإدارية وهذه الصعوبات هي:

- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها بشكل دقيق:**

فكثيرًا ما يتعرض بعض متخذي القرارات إلى الغوص في الحيثيات والنواتج والظواهر عن المشكلة ، دون التعرض للعنصر الأساس والمسبب الحقيقي لها، والنظر للنتائج ومعالجتها ، دون تحديد لمسبباتها الحقيقية والقضاء عليهـا.

- **البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة:**

من حيث الإمكانات المتوفرة لمتخذ القرار والمتمثلة في الأســاليب الكمية الحديثة والنظام الفعــال للمعلومات والخبرة العاليــة لمتخذي القرارات

بالإضافة إلى طبيعة المنظمة من حيث خطورة قراراتها وتدخل الجهات الأخرى في تسيير وتفعيل هذه القرارات ، كما هو في المنظمات العسكرية، أو المؤسسات التي تعمل في سوق الإستثمار والتجارة بالأوراق المالية.

- **عدم القدرة على معرفة الأهداف الحقيقية التي من أجلها يتخذ القرار:**

وهذا من شأنه أن يضع المنظمة في حالة إرباك وعدم تنسيق ويضعف عمليات التنسيق.

- **شخصية متخذ القرار:**

تلعب دورًا كبيرًا ، فقد يكون متخذ القرار من تغلب عليه الإرتجالية والتهور أو التسرع وتنقصه الخبرة، أو قد يطغى عليه التشدد في الأفكار ويتبع النمط الدكتاتوري في إتخاذ القرارات.

- **الطبيعة التي تتميز بها المشكلة:**

قد تكون هناك مشاكل لا يوجد لها حل وأن القرار المراد أن يتخذ بشأنها يكون غير ذا جدوى مسبقًا ، كما في الشركات التي تشارف على الإفلاس.

- **عدم تفعيل القرارات التي تتخذ:**

مما يقلل من قيمتها وجودتها ، فالكثير من يضع القرارات على الورق دون تنفيذها.

- **عدم القيام بعمل برنامج رقابي:**

على القرارات وتنفيذها من ناحية الكيف.

خطوات عملية إتخاذ القرارات:

تعد الخطوات الموضوعة والمتفق عليها تقريبًا في الوسط الإداري تسلسل منطقي للتفكير لعملية إتخاذ القرارات ، وخاصة الإدارية منها وتتضمن هذه الخطوات منهج موحد من أجل القيام بها بشكل فعال، حتى يكون القرار المراد إتخاذه نابع من قاعدة عملية منطقية متسلسلة التفكير.

وهـــذه الخطوات التالية أنه لابد من ترتيبها ترتيبًا محددًا كما جاءت حتى لا يتم استباق خطوة قبل خطوة وهذه الخطوات هي:

1 - تحديد المشكلة.

2 - تحليـــل المشكلـــة

3 - وضع البدائل المتاحة (الحلول المبدئية).

4 - تقييم كل بديل على حدا

5 - إختيار أفضل بديل من البدائل.

6 - تحويل البديل إلى قرار فعال.

7 - برنامج رقابة على القرار المتخذ.

1- الخطـوة الأولى / تحديد المشكلـة (تشخيص المشكلة):

إن الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب إتخاذ قرار بشـــأنه. فعمليًا لا توجد في الحياة مشكلة تأتي بنفسها طالبة إتخاذ قرار بشـــأنها ، يضاف إلى ذلك أن المظاهر التي تبدو من أول نظرة بأنها العناصر والأسباب الحقيقية للمشـــكلة ، قد تكون بعيدة عن المشكلة أو هي أحد نتائج المشكلة فهي في هذه الحالة تكون مظللة لمتخذ القرار.

ففي هذه الخطوة يتم تحديد ماهية المشـــكلة تحديدًا دقيقًا وتحديد العناصر المســـببة الحقيقية لها ، التي أدت إلى ظهورها وتفاقمها في بعض الأحيان. فقد يبدو للبعض أن عدم تطبيق الأوامر من قبل الموظفين في قســـم معين أو إدارة مـــا ، ناتج عن عدم مبالاة من قبلهم ، في حين إذا نظرنا إلى المشـــكلة وحاولنا تحديدها تحديداً دقيقاً ، نجد أن المشـــكلة أو الســـبب الرئيسي لها هو ناتج عن عدم وصول الأوامر للموظفين بشـــكل دقيق وسريع وفي الأوقات المناسبة لها ، فهنا يكون الخلل أو الســـبب الرئيسي للمشـــكلة يكمن في عملية الإتصال ونقل المعلومات لا الموظفين.

وهناك عدة اعتبارات لابد لمتخذ القرار عند تحديد المشكلة ، من أخذها في الحسبان وهي:

- قد تبرز المشكلة أمام المدير أو تواجهه مباشرة.
- أن يتحرى المدير عن المشكلة من خلال إستقراء الحقائق والتقارير الموكلة إليه.
- التعرف على المشكلة من قبل أحد العاملين.
- التعرف على العامل الحرج للمشكلة أو المسبب الرئيسي لها.
- التفريق بين أعراض المشكلة والمسبب الرئيسي لها.
- التركيز على تحديد المشكلة بدلاً من إلقاء اللوم على مسببها.

مساوي ومعوقـات تحديد المشكلة:

- أن يلجأ محدد المشـكلة إلى التقييم النظري والتقليدي المبدئي ، عن طريق تحكيم الرأي والقياس ، بدلا من الطرق العلمية.
- النظر للمشكلة من وجهة فنية تخصصية، فقد يطغى على المدير ، مثلاً الجانب القانوني ويرى أن كل مشكلة هي سببها العامل القانوني لأن تخصصه قانوني.
- إعتبار بعض المشـاكل مزمنة ويصعب حلها، فقـد يتخذ بعض متخذي القرارات ذريعة أن هناك مشـاكل مزمنة ودائمة مستمرة مع الزمن بسبب وقوعها في مسـتوى معين من التنظيم الرسمي أو الغير رسمي للمنظمة ، أو بسبب اعتبارات أخرى ، ولا يحاول تحديدها ولا العمل على إيجاد حل لها.
- تحديد المشكلة بشكل سريع ومتهور ، رغبة منه في بيان سبب المشكلة ، حتى تقل الضغوطات عليه ويحاول أن يعرف سبب المشكلة بأسرع ما يكون.
- تجنيب محدد المشـكلة للأسباب الحقيقية للمشـكلة بسبب مصدرها مثلاً المدير العام أو القسـم الذي يتبعه ، أو الذي هو رئيسـه ووضعه في جانب أخر دون حيادية أو موضوعية.

وتعتبـــــر هذه الخطوات ذات أهمية بالغة ، لما تكوّنه من بداية ومنطلق لعملية إتخاذ القرار ، فأي خلل في هذه الخطوة سيجعل كل الخطوات التالية لها دون جدوى ، بل يجعل القرار دون فائدة أيضًا ، ومن شـــأنه أن يسبب مشكلة أخرى.

2 - الخطــوة الثانيـة / تحليل المشكلة (تصنيف المشكلة):

من الضرورة بمكان أن نقوم بعملية تحليلية للمشكلة ،كي نتعرف من خلالها على العناصر الرئيسية التي تميز المشـــكلة ، بالإضافة إلى المعلومات المطلوبة ، وأي الأهداف والمستويات التنظيمية تخدم هذه المشكلة؟ وذلك لغرض معرفة من الذي يجب عليه أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب استشارته؟ وماهو المدى الزمني أو التنظيمي الذي تغطيه هذه المشـــكلة؟ ومـــا هي الصفات الفنية لهذه المشكلة؟

وتعتبر عملية تحليل وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة نشاطاً مهم جدًا، ويمكن بيان التصنيفات الأولية الشائعة للمشاكل فيما يلي:

- **المشاكل التقليديـــــة**: وهي التي تتصل بإجراءات العمل الروتينية اليومية وتنفيذها ، وعادة تأخذ النمط التكراري وتكون الجهات المختصة بإتخاذ القرار بشأنها هي المستويات الدنيا (التشغيلية) في التنظيم.
- **المشـــاكل الحيويـــــة (الرئيسيـــــة)**: وهي تتعلـــق بالوظائـــف والأعمال الهامة، والتي تمس المنظمة ككل ، والتي تـــؤدي أحيانًا إلى تغيير القرارات الإستراتجية ، وتكون هذه المشاكل ، مثلاً في التخطيط والسياسات، وعادة تهتم المستويات العليا من التنظيم الإداري بإتخاذ إجراءات بإنشائهـــا.
- **المشاكـــل الطارئـــة**: وهي التي تكون عادة في صور مفاجئة ، ولا يمكن التنبؤ بها ، ولا توقعها ، وعادة تكون من خارج التنظيم الرســـمي أو بسبب الكـــوارث الطبيعية ، مثـــل : الفيضانات والـــزلازل والحرائق الضخمة أو الآفات ، وخاصة في حقل المواد الغذائية والزراعية أو الأزمات الدولية مثل:

الحروب والمنازعات، وعادة تأخذ وقت طويل كي تعالج مثل هذه المشاكل، وتكون تكلفة إتخاذ القرار فيها عالية جدًا ، وقد يستعان فيها بفرق متخصصة مثل (المكاتب الإستشارية)، والمجموعات الخاصة للتعامل مع مثل هذه المشاكل الطارئة كل حسب تخصصه.

ولا تنقص أهمية هذه الخطوة عن الخطوة التي تسبقها ، في كونها تبنى عليها الكثير من الخطوات والأنشطة المستقبلية لعملية إتخاذ القرارات الإدارية.

3 - الخطوة الثالثة / تحديد البدائل (وضع واقتراح الحلول المبدئية):

هذه الخطوة لا تقل أهمية عن سابقاتها ن في أنها تضع الحلول المبدئية التي يتم افتراضها ، والتي يعتقد أنها سوف تنهي المشكلة بصورة أو بأخرى ، ولكن يجب وضع هذه الحلول والبدائل وتحديدها بشكل دقيق وعلمي ومنطقي مدروس.

ويمكن ملاحظة: أنه في حالة عدم وجود أي بديل ، أو لا يمكن القيام بأي عمل تجاه الموقف أو المشكلة التي تم تحديدها وتحليلها ، يعتبر بديل مطروح (عدم القيام بأي عمل) ، بل ترك الموقف على ما هو عليه لوجود محددات أخرى ومتغيرات قد تكون نتائجها أسوأ في حالة القيام بأي عمل وأنه لا يمكن عمليًا القيام بأي عمل ولا إقتراح أي بديل أخر إلا البقاء على نفس الحالة، ويمكن أن نسوق مثالا على ذلك: ففي بعض الشركات قد تطرح ماركة جديدة في السوق ، من أي سلعة كانت ، وقد تكون هذه الماركة الجديدة للسلعة لا تلقى رواجًا ولا تلقى قبولاً من قبل المستهلكين والمستعملين النهائيين لها ، فتسبب في خسائر للشركة سواء على المستوى المادي أو المعنوي (سمعة الشركة واسمها في السوق) ، فقد يكون أحد البدائل المقترحة هو سحب هذه الماركة من السوق ، أو تخفيض سعرها ، أو تعديل بعض المواصفات غير المقبولة فيها، ولكن كل هذه الإقتراحات قد تؤدي إلى تأكيد نظرية المستهلك ، وهي عدم كفاءة هذه الماركة أو مطالبة الموزعين المعتمدين بتعويض قد يفوق الخسائر التي سبقت هذا العمل ، ودفع تعويضات للمستهلكين في حالة القيام بالأعمال

الســـابقة ، وخاصة الدول التي يوجد بها جمعيات لحماية المستهلك ، فيمكن اقتراح بديل هو (عدم القيام بأي عمل) وترك الســـلعة حتى تصل إلى مرحلة الإنحدار ، ثم التلاشي دون تكاليف زائدة وخسائر أخرى، وقس على ذلك.

هناك عدة اعتبارات يمكن أخذها في الحســبان ، في حالة وضع وتحديد البدائل (الحلول المبدئية) وهي كما يلـــي:

- لابد من الأخذ بعين الإعتبار طبيعة وحجم وفلسفة وبيئة وموارد المنظمة.
- لابد أن يعتمد في وضع البدائل على التفكير العلمي والطرق الحديثة الكمية، والمرونة.
- لابد من إشراك فرق عمل مختلفة التخصص ، ومتنوعة الخبرات.

4 - الخطـوة الرابعـة / تقييم كل بديل مقتــرح:

تحتـــوي هذه الخطوة على عمليـــة تحديد علمي وثابت للنواحي الســـلبية والنــــواحي الإيجابية لكل بديل مقترح (حل أولي)، وذلك لبيان المزايا لكل بديل عـــن الأخر ، وبيان كذلك العيوب والمحـــددات التي تلقي ظلالها على البديل المقترح ، وذلك وفق ما هو موضوع ومحدد مسبقًا من معايير وإعتبارات تخدم عملية حل المشـــكلة بكل كفاءة وفاعلية. ويقوم هذا التقييم على أساس من الموضوعية والحيادية والإبتعاد عن تحكيم الرأي الشـــخصي وسيادة المصلحة الخاصـــة دون النظر إلى المصلحة العامة التي تمثلهـــا المنظمة ومدى نجاحها، أخذين في عين الإعتبار أن يســـود الأبقى والأصلح والأفضل حسب المقاييس الموضوعة.

وهناك بعض الإعتبارات لابد من أخذها في الحســـبان عند القيام بخطوة التقييم وهذه الإعتبارات هي:

- **إمكانية تنفيذ البديل**: فهناك بعـــض البدائل والحلول من الناحية النظرية تكون قابلة للتطبيق والقيام بها ، ولكـــن عند ترجمتها إلى أرض الواقع

يكون من الصعب بمكان تطبيقها ، لوجود مؤثرات وتعارض بينها وبين باقي المتغيرات.

- **تكاليف تنفيذ القرار**: من الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة أو أي مدير هو إنجاز الأعمال والأنشطة بأقل تكلفة ممكنة ، تماشيًا مع مبدأ الكفاية في الأعمال.
- **آثار تنفيذ البديل على المنظمة والبيئة**: سواء الداخلية أو الخارجية من خلال أخذ كل هذه المكونات في الحسبان ، وحساب هذا البديل حسابًا دقيقًا من ناحية تأثيره عليه.
- **الوقت والظروف للأخذ بالبديل**: يعتبر عنصر الزمن من العناصر المهمة ، فإذا لم يأخذ البديل المراد تقييمه وإختياره البعد الزمني والتوقيت الحسن في تطبيقه والحكم عليه ، قد يصبح غير ذا جدوى وفائدة.
- **مدى استجابة المرؤوسين للبديل**: لابد من الأخذ في الإعتبار الأشخاص الذين سوف يقومون بتنفيذ هذا البديل على وجه الواقع.
- **درجة المرونة**: وقابلية هذا البديل للقياس الكمي والتعبير الرياضي.

5 - الخطوة الخامسة / إختيار أفضل البدائل (الحل الأمثل):

يجب على متخذ القرار أن يختار أفضل وأحسن البدائل وفق المعايير الموضوعة ، وهذا البديل هو الذي يحقق الغرض والهدف من إختياره أفضل من غيره ، وتكون هذه الخطوة هي الناتج الأخير وليس الأخر لعملية إتخاذ القرارات.

ففيه تأتي عملية إتخاذ القرارات إلى نهايتها المبدئية ، فأي بديل تتوافر فيه الإعتبارات التي تم وضعها يكون البديل الذي يفاضل بين غيره ويحصل على درجة أعلى من القبول والرضا من قبل واضعي القرارات ، هو الذي يتم تبنيه على أساس أنه القرار المختار ، وهو الحل الأمثل ، الذي يأخذ صفة القرار ولا بد من الإلتزام به كل حسب موقعه وحسب ما يلمس القرار من أنشطته.

6 - الخطــوة السادســة / تحويــل البديل الذي تــم إختياره إلى التنفيذ الفعال:

يظن البعض أن عمليــة إتخاذ القرارات الإداريــة تنتهي وتختزل بخطوة إختيار البديل المناسب والأفضل من البدائل المطروحة، لكن في الحقيقة هناك خطوات أخرى لا بد من القيام بها ، ومن هذه الخطوات هي وضع البديل الذي تم إختياره حيز التنفيذ وطور التطبيق الفعلي حسب الجدول الزمني المخصص له والأبعــاد الزمنية الذي يأخذه كل بديل ، فقــد يكون هناك بعض البدائل المختارة تحتوي على أكثر من مرحلــة ودورة زمنية. عدم الإكتفاء بوضع هذا البديل المختار على الورق وعلى الأساليب الإدارية الأخرى، فما فائدة تشخيص المرض والقيام بالتحاليل الطبية والصور والأشعة للمريض وتحديد الدواء له إذا ما ترك الدواء (الحـل الأمثـل) بجانبه واكتفى بالتفرج عليه دون تناوله.

7 - الخطـوة السابعـة / برامج الرقابة على تنفيذ القرار:

تعتبر عملية الرقابة من الوظائف الأساسية للإدارة ، فلابد من القيام بها على المستوى الواســع لجميع الأعمال ، أو على المستوى الخاص ببعض الأنشطة مثل الرقابة على تنفيذ القرارات وخاصة في المشــاكل التي تم دراســتها. وضع برنامــج لغرض الرقابة حتى تتــم معرفة الإنحرافات التي تــلازم تطبيق كل القرارات ودرجة ومقدار ومكان ومرحلة وخطورة هذه الإنحرافات ، من أجل تصحيح وتعديل هذه الإنحرافــات إن وجدت وخاصة في البدائل التي تحتوي على مراحــل أو أن تكون قرارات مركبة أو قــرارات وبدائل محجمة ومعبرة عنها بشكل رقمي كمي.

فمثـلاً: عندمـا يتـم إختيار بديل لمشـكلة تـدني الأربـاح ، بعـد تحليلها وتحديدهـا وإختبـار وتقييـم البدائـل المقترحـة ، وهـو بتخفيـض تكاليـف النقـل بنسـبة (15%) ، فنجـد بعد تنفيـذ القـرار ووفقًا لبرنامـج رقابي معين ،أن التخفيضـات كانـت أقـل مـن المطلـوب على سـبيل المثـال (10%) فقـط،

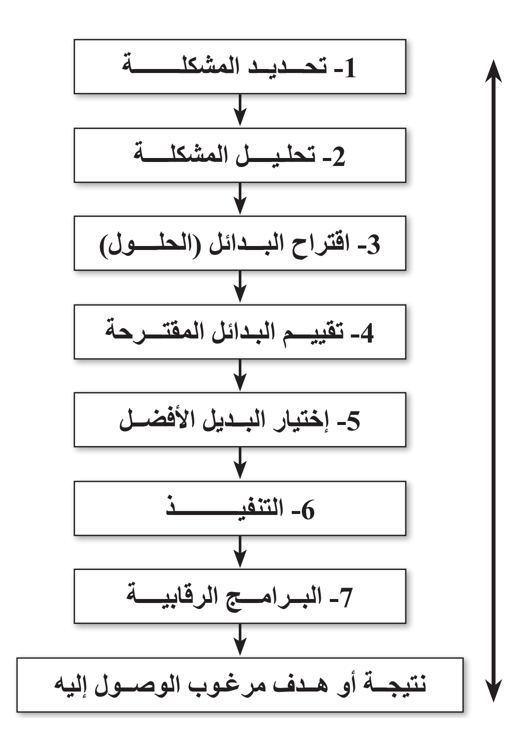
أو أن عمليــة التخفيــض لــم تشــمل تكاليــف النقــل بل شــملت تكاليف التخزيــن بــدلاً منها

وقــد يكون في بعض الأحيــان البديل المختار كحــل أمثل يحتوي على مراحل ويكون مركب من عدة نســب ، فقد يتخذ قرار بتخفيض تكاليف النقل على نســب عديدة ، فتكون مثلاً تخفيض تكاليف أجرة النقل بنسبة (4%) وتخفيض عدد السيارات المســتعملة في النقل بنسبة (3%)، وتخفيض تكاليف الرقعة الجغرافية التي تشملها عملية التوصيل بعد تحديد المناطق إلى (5%)، وتخفيض تكاليف الإعاشة والتموين الخاصة بالنقل إلى نسبة (3%)، فهنا قد يكون الخطأ في تنفيذ وتطبيق بعض المراحل بنسبة أكبر أو أقل ، وهذا يؤثر على فاعلية البديل المختار ويجعله غير ذي جدوى.

فمن هنا تبرز أهمية وضرورة إعــداد برامج للرقابة الفعالة ، لتبين نقاط الضعف وتصححها ، أو توصي بتصحيحها.

بالإضافة إلى نظام الرقابة الفعال ، قــد يبين أن كل العملية التي أجريت لإتخاذ القرار توجد بها أخطاء ، من خلال اســتمرار المشكلة أو تفاقمها ، أو أن البديل المختار (**القرار**) قد آثر ســلبًا على ناحية أخرى ، فجعل منها مشــكلة جديدة. فمن خلال ذلك يمكن الرجــوع وتقييم الخطوات من الأول وبيان وجه الخلل والضعف.

فلبرامج الرقابة أهمية بالغة تكون نتائجها شــاملة لما بعد تطبيق القرار، حــتى في أثناء مراحل تطبيقه وقد توجه ملاحظــات إلى الخطوات التي تم بها إتخاذ القرار وتوصي بتقييمها وتعديلها وإتخاذ قرار جديد بشــأنها والإستفادة من الأخطاء والإنحرافات والســقطات السابقة ، وتكون أكثر فاعلية عندما يعبر عنها بطرق كمية قابلة للقياس.



شكــل رقـــم (4) خطوات ومراحل إتخاذ القرارات الإداريــة

المسؤول عن إتخاذ القــرارات:

تختلف المواقف والمشــاكل المراد إتخاذ قرار بخصوصها من حيث العناصر الحرجة المكونة لها ، والمســتوى التنظيمي ، والتصنيفــات الأخرى والعوامل والبيئة المؤثرة فيهــا ، وطبيعة ونوعية ودرجة خطورة وسرية وسرعة وروتينية القـــرار. إجمالاً يعتبر كل فرد أو جماعة مهما أخذت صفتها ســواء كانت إدارة أو قســم أو لجنة أو جماعات العمل الغير رسمية تشارك بشكل أو بأخر في إتخاذ القرارات أو في المســاهمة في مراحل إتخاذ القرار ، ســواء كانت هذه المشاركة مباشرة أو غير مباشرة. وهناك مدخلين هامين في إتخاذ القرارات الإداريـــــة هــما:

(أ) المدخــل الفـــردي:

وفق هذا المدخل يتوقف القرار على مدى سهولته أو تعلقه بمسألة روتينية متكررة ، أو يكون هــذا المدخل مهمًا عندما تظهر امتياز معرفة الفرد أكثر

مـــن الجماعة ، أي يكون الفرد لديه من المعلومات أو الخبرات وخاصة الفنية مـــا تعجز عنه الجماعة ، أو أحيانًا في التفويضات التي ينالها الفرد من التنظيم الرســـمي، مثل تفويض مدير إدارة معينة بإتخاذ القـــرارات الخاصة بموضوع معين دون الرجوع لأحد، وأحيانًا أخرى في المواقف والمشاكل التي يصعب فيها الرجوع مثل طبيعة العمل في بورصة الأوراق المالية.

(ب) الدخل الجماعـــي:

تتخذ أحيانًا القرارات عن طريق الجماعة ، والتي يشـــار إليها بـ (الإدارة بالمشـــاركة) ، أو القيادة التفويضية ، وخاصة في المشاكل والمواقف التي تتطلب الاسترشاد بآراء الآخرين ، والتي تمس السياسات والأهداف العامة للمنظمة ، أو التي تؤثر في كل المســـتويات التنظيمية ، وكل الإدارات والأقسام في المنظمة ، أو التي تحتوي على قدر كبير من الحساسية والخطـــورة.

- **وهنا يجب ملاحظـــة**: أن هناك فرق كبير بين خطوات إتخاذ القرارات، ومن المســـئول عن إتخاذ القرار أو القرارات، فقد تؤدى الخطوات السابقة عن طريق لجنة من الإستشـــاريين ، أو مكاتب خدمية إستشـــارية ، ثم يتم تقديم البديل الأفضل كي يتم التصديق عليه وإختياره بصورة رســـمية ، وعلى العكس فقد تتم كل الخطوات الســـابقة عن طريق فرد واحد بمســـاعدة تكنولوجيا معينة ، ويقدم البديل إلى لجنة إدارية لتتخذ القرار وتعتمد المطلوب.

ولكن يجب على متخذ القرار والمســـئول عنه أن يتابع ولو بشكل مختصر كل الخطوات الخاصة بعملية إتخاذ القرارات ، حتى تكون له خلفية ممتازة عن الموضوع ، وإلمام كبير وحتى يكسب الخبرة المناسبة لذلك.

الأدوات الحديثـة لصنـع القـرارات:

إن معظم المشـــاكل والمواقف والمجـــالات الخاصة بإتخـــاذ القرارات لا تتكرر بنفس ملابســـاتها السابقة والمستقبلية، كما أن هناك مواقف وعناصر ومتغيرات جديدة تكـــون أكثر تعقيدًا ، تفرض نفســـها ، فيصعب تمييزها وتحليلها ، بمجرد الخبرة والفراسة.

لقد أحدث التطبيق الرياضي للأســاليب الكمية تطـورًا هائلاً في إتخاذ القرارات ، إذ مكنت بالدرجة الأولى توسيع نطاق البحث ، كما ساعد إستخدام الحاســب الإلكتروني في معالجة البيانات ، والمشــاكل والتمثيل الرياضي لكل المواقف والتعبير عنها بصور خطية ومعادلات ذات متغيرات مختلفة بالإضافة إلى النماذج الخاصة بالمحاكاة، ولعل أهم الأدوات الكمية المنتشرة بشكل واسع في المجال الرياضي هي:

1- بحوث العمليــات:

بدأت أساليب بحوث العمليات خلال الحرب العالمية الثانية ، حيث لجأت بعض القوات الأمريكية والبريطانية إلى الوســائل الكمية لإتخاذ القرارات ، والإستعانة بالأرقام لتقديم حلول محددة.

يمكن تعريف أســلوب بحوث العمليات على أنها «إســتخدام الطريقة العلمية الرياضيــة والمفاضلة بين البدائل التي يمكن إتخاذها تجاه مشــكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية ، وذلك من أجل الوصول إلى الحل الأمثـل»، وتعتــبر بحوث العمليات من أهم التطبيقات العلمية في مجال دراســة البدائل المتاحة لحل مشــكلة معينة ، وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل يخدم الأهداف المنشودة. وعلى ذلك فإن أبرز معالم بحوث العمليات هي الإعتمــاد على البيانات الكميــة وتركيزها على الأهــداف وتقرير أفضل الوسائل لتحقيق هدف معين، فهي تسمح بإستخدام مقادير هائلة من البيانات وبالتعبير عن العلاقات المتشــابكة التي تربط بين عددها والقابلة للقياس الكمي بشكل نماذج رياضية.

من أهم الطرق المستخدمة في بحوث العمليات هي:

(أ) البرمجــة الخطيــة:

أداة البرمجة الخطية تساهم في عملية إتخاذ القرارات الإدارية بصدد توزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الإســتخدامات المتنافســة ، سواء كان على صعيد المنظمة بهدف أفضل عائــد أو أقل تكاليف، ويمكن بيان إستخدام أسلوب البرمجة الخطية فيما يلي:

- تحديد المشكلة أو الهدف (دالة الهدف) إما تعظيم أو تقليل.
- محدودية الموارد البشرية والمادية الخاضعة للبرمجة.
- التعبير عن الفعاليات الخاصة بلغة الأرقام..
- أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية.

وأهم الأساليب المستخدمة في طريقة البرمجة الخطية ما يلي:

* **طريقة الخطوط البيانية:** تعتبر هذه الطريقة بسيطة وغير معقدة شريطة ألا يزيد عـــدد المتغيرات ذات العلاقة عن متغيرين ، وذلك لتعذر تمثيلها على الورق الهندسي.
* **طريقة الســمبلكس:** أوجدهـــا العالم الأمريكي (جــورج نترينغ) عام 1947م ، وقدمها كأســلوب رياضي على درجة عالية من الكفاءة والدقة في معالجة مشــكلات البرمجة الخطية بغض النظر عن عـــدد المتغيرات التي تتضمنها المشكلات ذات العلاقة، وتستخدم المصفوفات الرياضية في إيجاد العلاقات، وعادة تكون إما لتعظيم ربح أو لتقليل الخسائر، أي دالة تعظيم أو دالة تقليـــل.

(ب) مشاكـل النقـــل:

وضعت كأســلوب على تحريك الســلع والمســتلزمات من مصادرها إلى أماكن إســتخدامها، وكذلك بغيــة توزيع المنتجــات المصنعة إلى أماكن توزيعها وبيعها ، بغرض تقليل النفقات الخاصة إلى أدنى حد ممكن، ويتضمن هذا الأسلوب عدة طرق منهــا:

- طريقة الركن الشمال الغربـــي.
- طريقة أقل النفقـــــات.
- طريقة فوجـــل.

2 - أسلوب تقليد المواقف:

وتقدم فكرة التقليد على تشـغيل المشـكلة فكريًا ، أو حسابيًا مع صب المتغيرات والأحداث المؤثرة فيها ، وذلك من أجل معرفة الموقف أو الحالة على أسس كمية، كما تعالج لضمان حدوث الموقف وفقا لنظرية الإحتمالات.

وفي هـذا الأسـلوب يقـوم متخـذ القـرارات ببنـاء نمـوذج يطابـق الواقع بـكل المتغـيرات المؤثـرة عليـه ، بمـا يكـون أداة فعالـة لإختيـار النتائـج المترتبـة على كل البدائـل المطروحـة للبحـث ، ممـا يسـاعد على التقليـل مـن عنـصر المخاطـرة في إتخـاذ القـرارات ، وهـذا لا يـسري على كل المواقـف والمشـاكل ، إذ أن هنـاك مواقف مـن الصعب تقليدهـا ، أو أن المؤثرات عليها تكـون غـير ممكنـة التقليد.

3 - نظريــة المباريات:

ظهــرت هذه النظريــة عام 1928م. على يد العالم (فــون نيومان) ، وهذه النظرية لم تعرف بشــكل واســع إلا عندما أصدر كتابه لأول مرة عام 1944م (نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي).

وتعتـبر هـذه النظريـة إحـدى الوسـائل الحديثـة الـتي تسـتخدم لإتخـاذ القـرارات في الحـالات والمواقـف الـتي تتمـيز بوجـود صراع بـين الوحـدات المتنافسـة المسـتقلة، حيـث لا تتمكـن الإدارة مـن السـيطرة الكاملـة على كافـة العوامـل المؤثـرة على نتيجـة اللعبـة ، مثـل: (التنافـس الذي يحـدث بـين المنظمـات لكسـب السـوق أو لترويـج المنتجـات لإحـدى المنظمات على حسـاب منتجـات المنظمـات الأخـرى).

وتقام هذه اللعبة أيضا على أساس المصفوفات الرياضية المعبر عنها بصورة جدول تحتــوي على عدد من الخلايا يتم تعبئتها وفــق قواعد النظرية، حيث يتم تقسيم المتغيرات المراد دراســتها إلى أحرف أو رموز معروفة. فعلى سبيل المثال: إذا أردنا دراسة الربح والخســارة في إتخاذ قرار معين مع وجود مؤثرات

أخرى مثل الإستراتجيات وغيرها ، فنرمز للربح مثلاً باللاعب (A) والخسارة باللاعــب (B) ووفق معالجــات رياضية معينة تفرضها هــذه الطريقة ، يتم اســتنتاج أنه إذا كانت النتائج موجبة تكون لصالح اللاعب (A) وإذا كانت النتائج سالبة تكون لصالح اللاعب (B).

الفصل الخامس

التخطيط

التخطيط

إن الإدارة الحديثـــة هي التي تســعى باستمرار للبقاء والنمــو والنجــاح. لذا يجب عليها أن تركــز اهتمامها على عملية التخطيط ، لأنه في وقتنـــا الحاضر يعمل المديرون وكل أجزاء التنظيم في إقتصاد ديناميكي للغاية وبيئة متغيرة ومتقلبة دائمًا ومتسارعة أيضًا، وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب الإدارية سواء في مجال الصناعة أو التجارة أو حتى التعليم. هذا التغير قد يكون فجائيًا أو متدرجًا ، ويؤدي هذا التغير وهذه الديناميكا إلى ظهور مشاكل.

إن المديــر الناجح هو الذي يتعامل مع هذه المشـــاكل بالطرق الملائمة والواضحة وباتباع سبل العمل التي تسعى للتنبؤ بهذه المشـــاكل ومعالجتها علاجًـــا تامًا ، من خلال إعداد كل الســـبل لذلك، والأنشـــطة اللازمة لها ، ولا يتم هذه إلا عن طريق نشاط التخطيط.

مفهوم وتعريف التخطيط:

إن التخطيط هو أحد الوظائف الجوهريـــة في عملية الإدارة. فالتخطيط له أولوية على الوظائف الأخرى من تنظيم وتشـــكيل وتوجيه ورقابة. بل إن كل الوظائف ســـالفة الذكر تحتاج إلى خطة كي يتـــم تنفيذها ، فمثلاً: لا بد لوظيفة الرقابـــة من خطة فرعية كجزء من الخطة العامـــة للمنظمة كي يمكن القيام بنشاط وظيفة الرقابة. ونظرًا لأن المستقبل ينطوي على التغيير وعدم التأكد ، فـــإن المدير يحاول توفير نوعًا من الثبات في جهوده ، ذلك عن طريق توفير أكبر كم من الموارد الخاصة بالمنظمة والإختيـــار بين البدائل ، والتي من الضرورة بمكان أن تكون حقائق وليست مجرد عواطف أو أمنيات. كما أن التخطيط من الاعمال الذهنية ،التي عادة ما ترتبط بخبرة ودراية ومعرفة المدير أو المخطط.

والتخطيط يعتبر الطريق والسبيل الأهم لتحقيق الأهداف ولترجمة أفكار ورؤية ورســـالة المنظمة إلى خطوات عملية يمكـــن تنفيذها وتحقيقها. ومن الضروري أن نتفق بأن التخطيط يتعلق بالنشـــاط المســـتقبلي لأي منظمة أو كيان ، فهو يتعامل مع القرارات المستقبلية التي لا بد أن تتوافر فيها بُعد النظر والحذر ودراسة هذا المستقبل ومحاولة التنبؤ به والإستعداد له.

- وهنـــاك الكثير ممن تعرض لتعريف التخطيط ، وســـوف نورد بعضًا من هذه التعريفات فيما يلي:

- عرف (هنري فايول): «التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل».

- كمـــا يعرفه (كونتر): «هو التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يجب علمه ، ومتى يمكن عمله ، ومن الذي يقوم بالعمل».

ويعرف التخطيط على أنه: «التقرير ســـلفًا - مســـبقًا - بما يجب عمله، وكيف يتم ، ومتى ، ومن الذي يقوم به».

ويعرف التخطيط على أنه: «هو اختيار ســـلوك مستقبلي من مجموعة من التصرفات والأنشطة البديلة لوصول غاية ما».

كما يعرف التخطيط: « عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف».

كما يعرفــه (جورج تيري) بأنــه: «الاختيار المرتبــط بالحقائق ، ووضع واســتخدام الفروض المتعلقة بالمســتقبل ، عند تصور وتكوين الأنشــطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها ، لتحقيق النتائج المنشودة».

فالتخطيط هو الذي يرسم الإطار الذي يتضمن الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها والأسلوب الذي يجب إتباعه من أجل تحقيق الأهداف في المستقبل.

أهميــة عملية التخطيط:

من المســلم به أنه بدون تخطيط تصبح كل الأنشطة والأعمال والوظائف الخاصة بأي مستوى من مســتويات الإدارة مسائل عشوائية وضربات حظ ، قد تصيب أحيانًا وقد تخطئ في أحيان كثير ، وتصبح لا معنى لها ، ولن تتحقق أهدافها المرجوة منها. لذا هناك أسباب وجيهة تجعل من التخطيط نشاطاً مهماً جدًا منها ما يلي:

- التغلب على عدم التأكد والتغير المستمر في المستقبل ، وما يترتب عنه من كفاءة الأعمال ونشاطات ووظائف المنظمة.
- يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بســبب إهتمامه الكبير بالكفاية في الأنشطة والتشغيل وخاصة العمليات الإنتاجية منها.
- تسهيل عملية الرقابة ، وذلك لوجود أنشطة وأعمال مرتبطة بمقاييس زمنية ومعايير كمية ، يمكن من خلالها التعبير عن التخطيط.
- يمكّن التخطيط من إســتمرار عملية الربط بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها ، مما يجعل حياة المنظمة تستمر ، ويضمن استقرارها المستقبلي.
- إن وجود التخطيط يمكّن العاملين من تفهم الأهداف وسياسات وأنشطة المنظمة بوضوح ، مما يساعد على إنجازها وتحقيقها بدقة، وفاعلية عالية.
- إن وجود التخطيط يُنمّي لدى الموظفين الشــعور بــأن عملهم هو جزء من عمل المنظمة.
- يساعد على إيجاد نوع مهم ودقيق من التنسيق على جميع مستويات المنظمة.

أولويات واعتبارات عملية التخطيط:

هناك عـــدة إعتبارات وأولويات لابد من الأخذ بهـــا عند القيام بوظيفة التخطيط ، حتى تكون العملية ذات كفاءة عالية ، وهي كما يلي:

1. **الواقعيـــــة**: لابد لعملية التخطيط والخطط الناتجة عنها أن تشـــتمل على قدر كبير من الواقعية ، والبعد عن التخيل ، والتوقع الذي لا أساس له. بل تكون قابلة للتنفيذ، موضوعة وفـــق تنبؤات مبنية على مؤشرات عملية كمية ، تتصف بالطابع المنطقي الصرف.
2. **التحديـــــد**: لابد لعملية التخطيط أن تأخذ بعـــين الإعتبار كأولوية من أولوياتهـــا التحديد الدقيق لـــكل عملياتها ، والتعبير عـــن هذا التحديد بالمقاييس الزمنية ، والمعايير الكمية ، كالنسب والنماذج الرياضية ونماذج المحاكاة الإلكترونية.
3. **المرونـــــة**: من أهم الأولويات والإعتبارات، ذلـــك لأن عملية التخطيط وبناء الخطط تتعلق بالمستقبل وما يحتويه من ديناميكية ومتغيرات كثيرة، لذا لابد لهـــا من وضع خطط قابلة للتعديل ، والتصحيح ، والتطوير مع ما يستجد من متغيرات مستقبلية على جميـــع النواحي.
4. **الوضـــوح**: لابد لعملية التخطيط من الوضوح ،خاصة تلك الخطط التي تحتوي على أنشـــطة مركبة ، أو فنية والتي تمس مستويات المنظمة، فتكون الإجـــراءات واللغة المكتوبة بها أو التي يعبر بها عن السياســـة واضحة ، ولا تحتمل التفســـيرات العديدة ، أو التأويلات الخاطئة ، أو تتعرض لسوء الفهم، وخاصة من قبل المنفذين في المســـتويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمنظمة.
5. **الســـــرية**: من الإعتبارات المهمة وخاصة في مجال منظمات الأعمال التي تعمل في الصناعات التي تتميز بقدر كبير من المنافسة والحداثة في الأعمال والتجديد المستمر ، لابد من السرية والحفاظ على الكتمان في بناء الخطط والتخطيط للمستقبل ، وذلك للإستفادة من عنصر المبادأة والتأثير المسبق والإيجابي في السوق.

6. **الشمـوليـــة**: لابد لعملية التخطيط أن تشـــمل كل الأجـــزاء والمكونات والمســـتويات التنظيمية والبيئات المحيطة بالمنظمة ، وأهدافها ، وسياساتها وخططها السابقة، لأن أي مكون أو عنصر من عناصر المنظمة يؤثر بشكل أو بأخر على أي تخطيط مستقبلي.
7. **المشاركـــــة**: لابد من مشـــاركة كل أجزاء التنظيم حـــتى تكون عملية التخطيط متفق عليها من قبل الجميع.
8. **التكلفـــة**: على الإدارة تخفيض تكاليف عملية التخطيط إلى أبعد الحدود.
9. **الرقابـــة**: لابد لعملية التخطيط من وضع برنامج رقابي خاص بالخطة، يعمل كمعلومات مرتجعة وتغذية عكسية ، لتقييم وتصحيح وتقويم الإنحرافات.

من يقوم بالتخطيط؟:

من المســـلم به في أدبيات علم الإدارة أن وظيفة التخطيط هي من أعمال المديرين باختلاف مســـتوياتهم في الهـــرم التنظيمي المعتمـــد في المنظمات ، وحســـب نوع الخطة المراد تقديمها واعتمادهـــا للعمل عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ولكن مع تطور فكر الإدارة وتعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتشـــابكها وتداخل التخصصات التي قد لا يحيط بها المديرين دراية بشكل مستفيض وخاصة الفنية منها، فقد لجأ بعض المدريين إلى إشراك الأخرين من موظيفين ، وبيوت خبرة ، وغيرهم في القيام بعملية التخطيط واعداد الخطط، وذلك عبر عددٍ من الخيارات التي تكون أمام المديرين. وسنورد فيما يلي بعض من خيارات المدريرين للقيام بالتخطيط ، وهي كما يلي:

1 - **يقـــوم المديرون بكل ما يتعلق بعمليـــة التخطيط.** وهذا النوع يحتاج إلى قـــدرات هائلة من قبل المديرين ، ومعرفة كبـــيرة بالكثير من المتغيرات. وحسب هذا النوع فإن المديرين في المنظات الكبيرة لا يفضلون هذا النوع ، نظراً لصعوبته، كما أن هذا النوع لم يعد منتشراً بين منظمات الأعمال.

2 - **إشراك الموظفـــين بوظيفة التخطيط.** ولهذا النـــوع مزايا أهمها : أنه يعمل كحافـــز للإنجاز من قبل الموظفين والعاملين ، لشـــعورهم بأهميتهم لدى

الإدارة العليـا ، وكذلـك انتمائهـم للخطة ، كونها نابعـة من قناعاتهم ووليدة أفكارهم. وحسـب هذا النوع فإن المدير له خياران أحدهما : أن يضع الخطوط العريضة لعملية التخطيط ويترك التفاصيل لباقي المديرين والموظفين والعمال حسب اقسـامهم وعلاقتهم بالعملية التخطيطية، أما الخيار الأخر : فهو ترك وظيفة التخطيط للمرؤوسـين من موظفين وعمال وغيرهم لإعدادها واقتراحها على المدير ، ليبدي وجهة نظره ويعتمدها بعد أية تعديلات يُتفق عليها.

3 - **الاسـتعانة ببيوت الخبرة.** من مكاتب استشـارية ومنظمات تعمل في هذا المجال ، للقيام بوظيفة التخطيط بدلاً عن المنظمة بالكامل. ومن مزايا هذا النوع : أن التخطيط الناتج عنه سيكون على درجة عالية من الكفاءة نظراً للإمكانات المتوفرة لدى بيوت الخبرة. أما ما يُعاب على هذا النوع : فهو أن بيـوت الخبرة قد لا تعلم أكثر التفاصيل عن المنظمة وتنظيماتها ، وخاصة غير الرسمية، كذلك قد يسود شـعور بعدم أهمية المديرين ومرؤوسيهم ، وبأن الخطة مفروضة عليهم، كما أن عنصر السرية يعتبر على المحك.

خطوات عملية التخطيط:

إن التخطيط يعتمـد إلى حد كبير على إعتبارات مثل : الخصائص المميزة للمنظمة ، ورغبات أعضاء الإدارة العليا ، والظروف خارج المنظمة وغيرها التي تؤثر على عملياتها. وبالرغم من هذه الإعتبارات فإن معظم العمل التخطيطي يتضمن خطوات أساسية متمثلة فيمـا يلي:

1 - تحديد الهـدف.

2 - وضع الفروض التخطيطية.

3 - وضع البدائل المتاحة.

4 - تقييـم البدائل.

5 - اختيار الخطة المقترحة.

6 - تكوين خطة مشتقة.

1 - الخطـوة الأولى / تحديد الأهـداف:

تعتبر عملية تحديد الأهداف الخطـوة الأولى لوظيفة وعملية التخطيط. فالأهداف هي النهايات والرغبات التي تعمـل المنظمة على تحقيقها والوصول إليها. وتقوم عملية التخطيط بوضع أهـداف تخطيطية للمنظمة بالكامل ، ثم تجزئة هذه الأهداف حسب الأجزاء المكونة الأخرى.

2 - الخطـوة الثانية / وضع الفروض التخطيطية:

وتتمثل وضع الفروض التخطيطية للمسـتقبل الذي على أساسه ستوضع وتحدد وتصمم الخطة ، فهذه الفروض هي البيئة المسـتقبلية التي سـتعمل في ظلها الخطة ، ويسـتلزم وضع فروض عملية كبيرة من التنبؤ العلمي الواقعي، مثل: ما هية الأسواق في المستقبل؟ حجم المبيعات؟ وما هي الأسعار المناسبة؟

وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع وهي:

(أ) فروض لا يمكن السيطرة عليها: مثل معدل نمو السكان، تقلبات الأسعار.

(ب) فروض لا يمكن السـيطرة عليها ولكن يمكـن التأثير عليها: مثل مدى معدل دوران العمل في المنظمة.

(ج) فروض يمكن السـيطرة عليها: وهي التي يمكـن للمنظمة اتخاذ قرار بشأنها واقراراها. مثل: اختيار الأسواق المستقبلية، التوسع في المصانع.

3 - الخطـوة الثالثة / تحديـد البدائل:

إن الخطوة الثالثـة هي البحث عن البدائل المناسـبة وتحديدها، والخطة الجيدة هي التي يتوافر لديها العديد من البدائل كي يتم الاختيار من بينها.

4 - الخطـوة الرابعـة / تقييم البدائل:

تنطوي عملية تقييم البدائل على بيان نقاط الضعف والقوى في كل بديل مطروح ، بحيث يساعد على تحقيق الإفتراضات والأهداف الموضوعة. وبما أن التخطيط يتعامل مع المسـتقبل بما ينطوي عليه من عدم تأكد ، فإن التقييم عادة ما يكون صعبًا للغاية حتى بالنسبة للمواقف البسيطة نسبيًا.

5 - الخطـوة الخامســة / تكوين الخطط المقترحة:

إن الخطوة الخامسة هي إختيار أفضل الخطط البديلة ، أي أنها النقطة التي يتم فيها تبني الخطة، ومن الإعتبارات التي تساهم في الحل السليم نجد الأتي:

- مدى بساطة وتعقيد الخطة المقترحة؟
- مدى قبول الخطة من قبل التنفيذيين بالمنظمة؟
- مدى توافر عنصر المرونة بالخطة؟
- ما هي المتطلبات الجديدة والتي قد لا تمتلكها المنظمة حالياً لتنفيذ الخطة؟

6 - الخطـوة السادسـة / تكوين الخطط المشتقـة:

من الصعوبة بمكان اعتماد خطة رئيسية واختيارها دون الحاجة إلى خطط أخرى لمساندتها واستكمالها، لدى فإن أغلب المنظمات تسعى لتكوين خطط مشــتقة عن الخطة الرئيســية ، وذلك عن طريق المديرين الفرعيين والأقسام الفرعية ، لجعل الخطة الرئيسة فاعلة وقابلة للتنفيذ.

عناصر عمليــة التخطيط:

تتضمن العملية التخطيطية عدة عناصر تكون الأساس لها وهذه العناصر هي:

- **التخطيط عمــل إداري عقــلاني**: يحتوي التخطيط على مقــدار كبير من العقلانية ، والرشــد ، والتفكير ، والتحليل ، والدراســة العلمية والمنطقية ،مبتعدًا عن التوقعات الخياليــة التي لا وجود لها ، ولا يمكن تطبيقها على أرض الواقع.
- **التخطيط عمل يعتمد على عنصر التنبؤ**: ربما يكون من أهم العناصر التي تميز وظيفة ونشاط التخطيط ، كون أن التخطيط يتعامل مع المستقبل سواء أكان هذا المســتقبل في المدى القريب أم البعيد ، وللســيطرة على خاصية عدم التأكد من المســتقبل القادم نقوم بنشــاط التنبؤ العلمي وفق معايير ومؤشرات ثابتة.
- **التخطيط يتضمن عملية التدبر والتحليل**: وذلك من أجل دراسة المستقبل ، ووضع الفروض بعد تحديد الأهداف ، وتقييم هذه البدائل ، وإختيار الخطة

على مســـتوى كبير من التفكير والإتعاظ بالماضي ، وكذلك تحليل ودراســـة المتغيرات الحالية والمستقبلية.

- **التخطيط يفترض الحيطة والحذر** بسبب عنصر عدم التأكـد.
- التخطيط يحتاج إلى التكامل في وضع الأهداف والإجراءات وتوحيد وتنسيق الجهود من أجل تنفيذه.
- **التخطيط ياخذ بعين الاعتبار المنظمـــة وبيئتها** المحيطة ومواردها المتاحة والموارد المطلوبة.

المـــزايا الخاصــة بعملية التخطيط:

1. يتعلق التخطيط بالمســـتقبل ، فمن خلاله يمكن التعرف على المشـــاكل والأوضاع المتوقعة في المستقبل ، والإستعداد لها بكفاءة.
2. التخطيط الجيد يضمن للإدارة الإستغلال الأمثل للموارد.
3. التخطيط الجيد يضمن معايير للأداء واقعية ومحايدة وعلمية.
4. كل فرد في التنظيم من خلال التخطيط على علم بما هو مطلوب منه بالتحديد.
5. يساعد الإدارة على معرفة الأعمال والأنشطة والإجراءات بشكل تفصيلي وواضح.
6. التخطيط يدفع الأفراد للعمل من خلال المسؤولية الواقعة على عاتقهم.
7. يبين التخطيط الأهداف المختلفة للمنشأة بوضوح تام.
8. يســـاعد التخطيط على التنســـيق والتكامل والترابط بـــين الأداء الفعلي والأهداف المخططة.
9. التخطيط يضمن رقابة فعالة وإشراف جيـــد.

معوقات ومحددات التخطيط:

1. العمل في ظروف مســـتقبلية غير مؤكدة ومتغيرة دائمًا ، مما يصعب التنبؤ بها، ويجعل الإستعداد لها عملية ضعيفة.
2. الضعف في دقة البيانات والمعلومات يؤدي إلى خطة ضعيفة.

3. التكلفة الباهظة التي تتكبدها عمليات التخطيط عادة.
4. يحد من قدرة العاملين على المبادأة والإبتكار.

التصنيفات الرئيسية للتخطيط:

أولاً / تصنيف التخطيط حسب الوقت (الزمـــن):

1. التخطيط قصير المـــدى: وهو الذي يغطي فترة زمنيـــة قصيرة لا تزيد في العادة عن سنتين ، وغالبًا تكون ســـنة واحدة، وذلك إنسجامًا مع السنة المالية للمنظمات أو المشروعات التي يـــراد التخطيط لها، وقد تقل الخطة عن السنة.
2. التخطيط متوســـط المدى: وهذا النوع من الخطط يـــتراوح ما بين ثلاثة إلى خمس ســـنوات ، وقد يؤخذ بهذا التخطيط على مســـتوى المنظمات أو المشاريع متوســـطة الحجم ، ويعتمد تحديد الفترة حسب طبيعة المتغيرات التي سيتم التعامل معها.
3. التخطيط طويل المدى: وهو الذي يغطي فترة تزيد عن خمس سنوات، وقد يمتد إلى عشر سنوات أو أكثر ، وعندها يطلق عليه بالتخطيط الإستراتيجي، مثل إنشاء قاعدة صناعية واسعة في الدولة.

ثانيـًا: تصنيف التخطيط حسب المستوى الذي تطبق فيه الخطة:

1. **التخطيط على المســـتوى القـــومي**: وهو الذي يتم على مستوى الدولة ككل ، وعادة تكون خططه عامة ، مثل : التخطيط لبناء مدينة جديدة، التخطيط لإنشاء شبكة مصانع وطرق للدولة.
2. **التخطيط على المســـتوى الإقليمي**: ويتم فيه التخطيط على أســـاس إقليمي للدولة ، مثل : التخطيط للمنطقة الغربية ، أو المنطقة الشرقية ، أو الجنوبية للدولـــة.
3. **التخطيط على المستوى المحلي**: وفيه يتم التخطيط على أساس المحلات ، أو البلديات ، أو المدن ، مثل : مدينة طرابلس محلة زاوية الدهماني.

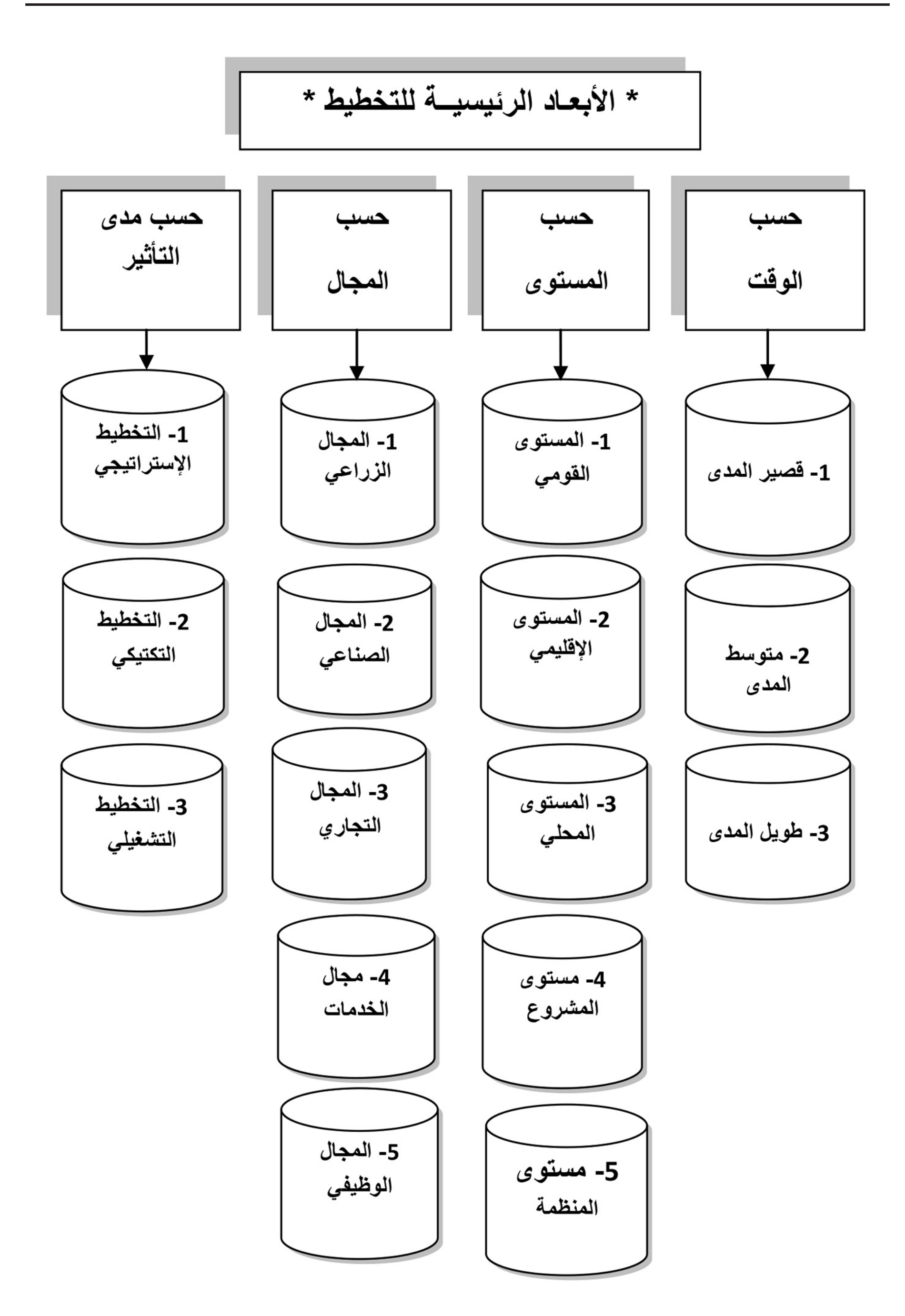
4. **التخطيط على مستوى المشروع**: تقوم به السلطة المعنية من أجل إنجاز مشروع معين، وذلك: كأن يتم التخطيط لمشروع تطوير شبكة الإتصالات، أو استخدام شبكة مواصلات، أو التخطيط لمشروع صيانة مصنع.
5. **التخطيط على مستوى المنظمة**: وتقوم فيه أي منظمة كانت، أو شركة، أو هيئة، أو لجنة، أو حتى أسرة، بالتخطيط لمتطلباتها المستقبلية، مثل: خطة شركة الكهرباء لزيادة كفاءة الإنارة في الطرقات.

ثالثًا: تصنيف التخطيط على حسب المجال:

1. التخطيط في المجال الزراعي.
2. التخطيط في المجال الصناعي.
3. التخطيط في المجال التجاري.
4. التخطيط في مجال الخدمات.
5. التخطيط في الإطار الوظيفي (التخطيط للقوى العاملة)

رابعا: تصنيف التخطيط حسب مدى تأثيره:

1. **التخطيط الإستراتيجي**: يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى، ويحدد الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة في الزمن القادم البعيد، فهو يأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على نشاط المنظمة.
2. **التخطيط التكتيكي**: يطلق عليه أيضًا التخطيط الفني، أو التخصصي، ويوضع لمساندة الخطط الإستراتجية ويكون أقصر منها بقليل.
3. **التخطيط التشغيلي**: يهتم بالأهداف التشغيلية في المستويات الدنيا من المنظمة، مثل ا: لأنشطة اليومية للمبيعات ،والأعمال اليومية للإنتاج.



شكـل رقـم (5) الأبعـاد الرئيسيـة للتخطيط

التخطيط والمستويات الإداريـة:

يعتـــبر التخطيط مهما جدًا لجميع المســـتويات الإدارية ســـواء العليا أو الوســـطى أو حتى الإدارة في المســـتوى المباشر، ويختلـــف التخطيط بين تلك المســـتويات الإدارية المذكورة من حيث الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومن حيث القرارات التي تتخذ بشـــأن ذلك، بالإضافـــة إلى أنه يختلف من ناحية خطورة القرارات التي تتخذ في مجال ذلك. وقد تختلف من الناحية التصنيفية للتخطيط وأبعاده، ولكن التفريق الشائع بين المستويات هو المرتبط بالناحية الزمنية، ناهيك عن الأنشطة، والأعمال، والإجراءات، والخطط التي تستخدم لتنفيذ ذلك. ويمكن بيان التخطيط من ناحية المســـتويات الثلاثة للتنظيم الإداري كما يلي:

(أ) **الإدارة العليـا**: عادة ما تتميز الإدارة العليا بالتخطيط للأهداف الأساسية والعامـــة، وتضع السياســـات التي تمس كل التنظيم تقريبًا، وتكون خططها طويلة الأجل تمتد إلى عشر سنوات، بينما الخطط متوسطة الأجل تكون حوالي خمس سنوات، أما قصيرة الأجل تكون لمدة سنة واحدة.

(ب) **الإدارة الوسطـــى**: يقـــوم هذا المســـتوى الإداري في التنظيم بالتخطيط للأهداف بمشـــاركة الإدارة العليا، وتمتـــد الخطط طويلة الأجل حوالي ثلاث سنوات، أما الخطط متوسطة الأجل فتكون على مدى سنة واحدة، فيما تكون قصيرة الأجل لمدة سبعة أو ستة أشهـر.

(ج) **الإدارة المباشـــرة**: يكون التخطيط الخاص بهذا المســـتوى من التنظيم بالأهداف التشـــغيلية، والإجراءات اليومية المبـــاشرة، وتعتبر الخطط طويلة الأجل بالنســـبة لهذا المستوى هي ستة أشهر، أما المتوسطة فأربعة أشهر والقصيرة من أسبوع.

الفــرق بين التخطيط والخطـة:

قـــد يخلط البعض بـــين مصطلحين متداخلين بعض الـــشيء ألا وهما: التخطيـــط والخطة. هنا لا بد من التفرقة بينهما من خلال عدة عناصر وأركان أساســـية، ولكن أولاً لا بد مـــن بيان مفهوم كلاً مـــن التعريفين، فيمكن

تعريف التخطيط على أنه: «هو عبارة عن رسم ، وتخطيط ، وتحديد للأهداف المستقبلية ، ورسم الخطوط العريضة ، ووضع الأنشطة ، والأعمال لإنجاز هذه الأهداف المستقبلية».

ويمكن تعريف الخطــــة على أنها: «هي ترجمــة تفصيلية لما يجب القيام به من أعمال وأنشــطة موضوعة على شكل برامج ، وسياسات مفصلة تفصيلاً إجرائيًا ، ومحددة بزمن».

فهنا نجد أن الإختلاف بين التخطيــط والخطة واضح في كون التخطيط يكون مرشد عام للتفكير والعمل ويضع الخطوط العريضة للتفكير والأنشطة والأعمال التي يجب أن تتخذ ، وعادة تكون في شكل نظـري.أما الخطة فتعتبر ترجمة تشغيلية تفصيلية على أرض الواقع لتنفيذ كل الأفكار والخطوط العريضة بكل حذافيرها ، وتعتبر مرشد للعمل والتنفيذ.

أنــواع الخطط:

تســفر عن وظيفة التخطيط العديد من أنواع الخطط التي لا بد للمنظمة من تبنيها والعمل بمقتضاها ، والســير وفق فلسفتها وطبيعتها ، كي تتم وظيفة التخطيط بكل كفاءة وفاعلية. وهناك تكامل وتداخل واضح للأنواع التي سوف نذكرها للخطط ، وهذه الأنواع هي كما يلي:

1 – السياســات.

2 – الإجراءات.

3 – القواعــــد.

4 – البرامــــج.

5 – الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية).

1 - النوع الأول من الخطط / السياسات:

يمكن تعريف السياســات كأحد أنواع التخطيــط بأنها: «تصريح عام أو فهم يقود ويرشــد تفكير المرؤوســين عند إتخاذهم القرارات، وهي توضح عادة بواسطة المديرين في المســتويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل».

فالسياســات تحدد بشــكل منطقي المجال والســياق الذي ستتخذ ضمنه القرارات، التي ســتكون متماشــية مع الأهــداف ومســاهمة في تحقيقها. والسياسات في أغلب الأحيان قد تكون مصرحاً بها ،أو تفهم بشكل ضمني.

فقد تبدو بعض المشــاكل من خلال تكرارهــا ذات طبيعة واحدة فمن الضروريــة بمكان وضع مجال أو إطار أو مرشــد عام للتفكــير في التعامل مع المشاكل والمواقف، كما أنه بوجود سياسات تقل عملية الرجوع المتكرر للمدراء والمشرفين لمعالجة المشــاكل والمواقف، فمثلاً: نجد أن من سياســة المنظمة هو أن لا يتعدى البيع بالآجل رقمًا معينًا ومحددًا بشــكل دقيق ، فهنا على مديري المبيعات في جميع فــروع المنظمة أو مديري المبيعات في مراكز التوزيع التابعة للمنظمة أن تكون قراراتهم متماشية مع هذا التحديد والإطار العام للتفكير. فالسياســة لا تجبر المدير بما عليه فعله ، بل إنها تحدد له المنطقة والمعايير التي يعمل داخلها.

ويمكن بيان الإختلاف بين كل من السياســة والهدف : كون أن كليهما يعتبر مرشــدًا عامًا للتفكير ، ولكن وجه الإختلاف هو أن الأهداف : تعتبر هي النهايــات المرغوب الوصول إليها، أما السياســات : فهي الطريقة التي إذا اتبعناها وصلنا إلى هذه الرغبات ، فإذا شبهنا مثلاً الأهداف بنقطة معينة على قمة جبل ، فإن السياسات تعتبر المرشد للتفكير للطريق الذي نسلكه للوصول لهذه النقطـة.

أنــواع السياسات:

هنــاك العديد من المعايير التي تصنف على أساســها أنواع السياســات ، ومن بين هذه التصنيفات : على أســاس الغرض، الإستخدام، المصدر، وغيرها، ولكن هناك ثلاثة أنواع رئيســية للسياسات الإدارية على أساس المستويات التنظيمية وهي كما يلي:

1 - **السياســات الأساســية**: وهي التي تســتخدم بواســطة أعضاء الإدارة العليا،وتوضــع من قبل المؤسســين أو الدولة، وهي أساســية بمعنى : أنها

الأساس التي تبنى عليه جميع السياسات الأخرى ، وهي التي تتوقف عليها كل الأنواع الأخرى من السياسات، وعادة ما تدون مثل هذه السياسات في القانون النظامي للمنظمة ، وهي تعتبر شاملة لكل أجزاء التنظيم.

2 - **السياسات العليـــا**: وهي التي تستخدم عادة من قبل مديري الإدارات ، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا ، وهي تكون بشـــكل عام أو أكثر من السياسات الأساسية تفصيلاً، ولكنها تتعلق بكل أجزاء وأنشطة المنظمة.

3 - **السياســـات الفرعية (التشـــغيلية)**: وتستخدم بواســـطة رؤساء الأقسام والمشرفين ،وهي تتعلق بنشاطات مثلاً الشراء ،والبيع ،والإنتاج.

جدول رقم (2)

الأنواع الرئيسية للسياسات الإدارية

نــوع السياسة	واضعي السياسة	مستخدمي السياسة	مدى التأثير	المجــال
أساسيـــة	المؤسسين أو الدولة	الإدارة العليـا	كل أجزاء التنظيم	عامة وشاملة
عليـــا	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	كل أجزاء التنظيم	محددة لدرجة ما
الفرعية	الإدارة الوسطى	رؤساء الأقسام	تؤثر على الأعمال اليومية	محدودة جدًا

السياسات المكتوبة وغيـــر المكتوبة:

قد تكون السياســـات مكتوبة أو غير مكتوبـــة، ولكن البعض يفضل أن تكون السياســـات مكتوبة ،لأنها تســـاعد على جعلها شاملة وتغطي كل مجالاتها وخاصة في الموضوعات ذات الطبيعة الجدلية ،مثل التعيين للعاملين ، أو سياســـات الترقية ، بالإضافة إلى أنه لابد من سد الفراغ ما بين الإدارات في التعامل. وأن هناك بعض السياسات لا يمكن فهمها إلا عن طريق الكتابة أو التي يمكن التعرض لها في أوقات نادرة جدًا.

أما السياســـات الغير مكتوبة (الشـــفهية أو الضمنية) : فهي تكون غير واضحة، وغـــير محددة المعاني لجميع الأطـــراف ،وعادة توجد عن طريق ثبات

التصرفــات الإدارية في مجالات معينة،وهي لا تحمل صفة الرســمية. وعادة ما يكون الســبب وراء عدم كتابة السياسات هو الســـرية أو صعوبة التعبير عنها.

شروط السياسات الفعـــالة:

من الضرورة بمكان جعل السياســات تتصف بصفة الفاعلية وللوصول لذلك لا بد من اتباع النقاط التاليــة:

- يجب أن تعكس الأهداف المختلفة للمنظمــة.
- يجب أن تكون متماشــية مع بعضها ومترابطة فيما بينها وعلى درجة عالية من التنسيق.
- يجب أن تكون مكتوبة كلما أمكن ذلك.
- يجب أن تكون قابلة لأن تشرح وتدرس لمن يهمهم ذلك.
- يجب أن تكون واقعية وتراعي إمكانيات وموارد المنظمة.
- يجب على أن تتأثر بالبيئات المحيطة بالمنظمة.
- يجب أن تراقب نفسهـــــا.

2 - النوع الثاني من الخطط / الإجراءات:

الإجــراءات تعتبر النــوع الثاني من أنواع الخطط. فهي : وســيلة لتنفيذ الأنشطة المستقبلية. والإجراءات تعتبر مرشــداً للعمل وليس للتفكير.، فهي لا بد لها مــن أن تحتوي على أدق التفاصيل للطرق الــتي يجب اتباعها لانجاز نشــاط ما. ومن عناصر الإجراءات التتابع الزمــني وهي موجودة في كل أجزاء المنظمة وفي مختلف مستوياتها.

ولا بد من بيان العلاقة بين الإجراءات والسياســات، فالسياسات : تقدم الخطوط العريضة ، والمجالات العامة التي تعمل الإجراءات داخلها، فمثلاً: قد

تكون من سياسات المنظمة منح موظفيها إجازة لمدة أسبوعين عن كل سنة أما الإجراءات فهي: تنطوي على الجداول الزمنية الخاصة بالإجازات ،والإحتفاظ بالسجلات ،وتحديد السبل الذي ينبغي إتباعها لطلب الإجازة.

شروط الإجراءات الفعـــالة:

- يجب أن تصمم لكي تعكس أهداف المنظمة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.
- يجب تحليل الخطوات لمنـــع التداخل والإزدواجيـــة.
- يجب أن تكون الإجراءات واضحـــة ومفهـومة من قبل الكل.
- يجب أن تكون ثابتة نوعًا ما مع وجود قدر كبير من المرونة.
- يجب وضـــع نظـــام رقابي ذاتي أوتوماتيكي.

3 - النـوع الثالث من الخطط / القواعـــــد:

وهي نوع من أنواع الخطط وهي أبسط أنواع الخطط فالقواعد : «هي عبارة عن خطط تســـتلزم القيام بعمل محدد ونهائي ،أو عدم القيام به وذلك بالنسبة لموقف معين».

وترتبـــط القواعد بالإجراءات فكليهما مرشـــد للعمـــل وليس للتفكير، بعكس السياســـات والقواعد قد تكون جزء من الإجراءات أو لا تكون ، فمثلاً: في إجراءات التعيين يكون من عدم المســـموح به تعبئة النموذج إلا من قبل الشـــخص المتقدم للوظيفة ،أو ممنوع إجراء المقابلة الشخصية إلا بعد استكمال المسوغات المطلوبة وهكذا.

أمـــا العلاقة بين القواعد وكل من السياســـات والإجراءات ،فإن العلاقة بين القواعد والإجراءات أن كليهما يكون مرشداً للعمل ،أما السياسات فهي مرشد للتفكير ،وأن السياسات تسمح بحرية التصرف في الحدود والإطار العام الموضوع ،بينما القواعد لا تسمح بحرية التصرف أبدًا.

4 - النـوع الرابـع من المخطط / البرامـــج:

هي خليط من السياســات والإجراءات والقواعد وتحديد المهام وعنصر رأس المال ،لغرض تنفيذ جانب معين من العمل ،وقد تكون البرامج رئيسية أو فرعية.

فعـلى سـبيل المثـال: إذا أرادت منظمـة مـا القيـام برنامج رئيـس يتمثل في التوسـع لإنتـاج نوعيـة جديـدة مـن السـلع ،فيتطلـب ذلـك مجموعـة من السياسـات الـتي تحكم الأفـكار ،ويعمل مجموعة مـن الإجـراءات والقواعد على تنفيـذ تلـك السياسـات، وبنـاءًا على هذا البرنامـج الرئيسي يتم اشـتقاق برامـج أخـرى مثـل: برامـج توفـير الآلات والمعـدات اللازمة، برامـج توفير المـواد الأوليـة اللازمة، برامـج لتدريب وجلـب أيدي عاملة ومـوارد بشرية، برامـج للتمويـل المـالي، برامـج تسـويقية وبيعيـه، برامـج إعلاميـة ودعائيـة وغيرها.

5 - النوع الخامس من الخطط / الميزانيات التقديرية:

ويطلق عليها أيضًا الموازنات التخطيطية وهي عبـــارة عن : «قائمة تبين النتائج المتوقعة معبرًا عنها في شكل أرقام وقد يشار إليها كبرنامج رقمي». فيعبر عن هذه الارقام في شكل ساعات عمل ،أو قيم مالية ،أو وحدات انتاجية ،أوي أية مقاييس أخرى ومن أمثلتها:

- الميزانيـــة التقديريـــة للمبيعـــات
- الميزانيـــة التقديريـــة للإنتـــاج
- الميزانيـــة التقديريـــة للمصروفات
- الميزانيـــة التقديريـــة للتكـــــاليف
- الميزانيـــة التقديريـــة للإيـــرادات

على أن الميزانية التقديرية من الممكن أن تشمل وتغطي كل أوجه الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة ،أو في أية جزء منها ، فهي في أغلب الأحيان تكون تفصيلية بشكل نسبي.

وتستخدم الميزانيات التقديريـــة على نطاق أوسع لوضـع الخطط الرقابيـــة، فهي تعتبر الأداة الأساسيـــة للخطط الرقابيـــة في أي منظمـــة.

الفصل السادس

التنظيم

(تجميع الأنشطة / السلطة والمسؤولية)

التنظـــيم

(تجميع الأنشطة / السلطة والمسؤولية)

يســـاعد التنظيــم على تقديم وتوفير الوســـائل التي يتمكن الأفراد بواســطتها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

فالتنظيم هــو الذي يوحد الجهود والأشــخاص عند قيامهم بالأعمال والمهــام المرتبطة والمتداخلة. فالمدير لكي يعمــل بفاعلية يجب عليــه أن يعــرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها ،ومن الذي سيساعده ،وأمام من يكون مســئولا، ومن هم المسئولين أمامه. بالإضافة إلى ذلك ينبــغي عليه أن يعرف التكوين الكامل للجماعة التي تعمل مع بعضها.

ويرتبط التنظيم بالعمل والجهد الجماعي. فأي نشاط يقوم به شخص أو أكثر لغرض تحقيق هدف مشترك ،لابد مــن أن يتوفر له شرط أســاسي وهو أن تعمل الجماعـــة كوحـدة متكاملة ،ولن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيــم.

تعريف التنظيم:

إن علماء التنظيم ورجالاته أوجدوا العديد من التعريفات لمفهوم التنظيم، وهذه التعريفات في الحقيقة ماهي إلاّ وجهات نظر تتفق في الجوهر وقد تختلف بعض الشئ في التعبير عن هذا الجوهر. وفيما يلي سنورد بعضاً من هذه التعاريف وهي:

- عرف (هنري فايول) التنظيم على أنه: «هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد،وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض».
- ويعرف (لويس آلف) التنظيم بأنه: «عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض السلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف».
- كما عرفه (كونتر وأودونال) على أنه: «هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق أفقيًا ورأسيًا داخل هيكل المنشأة».

مبادئ التنظيم:

إن مبادئ التنظيم تعتبر من الحقائق التي ثبت صحتها بصفة عامة وهذه المبادئ تعتبر كمعايير للتنظيم الجيد والسليم ومن أهمها ما يلي:

1 - مبدأ ضرورة التنظيم:

في الأعمال التي يتطلب القيام بها أكثر من شخص واحد، فمن الضرورة بمكان تقسيم المهام والتكليفات والواجبات فيما بينهم وتحديد المسؤولية والسلطة اللازمة للقيام بما كلف به وذلك تنظيماً للعملية الإدارية.

2 - مبـــدأ تحديد الهدف:

لغرض تنمية الخطط وجعل الجهود مركزة وموجهة نحو تحقيق الهدف لا بد من تحديد الهدف بشكل صريح وواضح.

3 - مبـــدأ وحدة الهــــدف:

لا بد من أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متوافقة بشـــكل كبير مع أهداف المنظمة بشكل كامل،وذلك لتحقيق الفاعلية في التنظيم ولمساهمة كل وحدات التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة.

4 - مبدأ الكفاءة:

إن التنظيم الكفؤ هو الذي يحقق أهداف المنظمة بفاعلية وبأقل التكاليف.

5 - مبـــدأ تقسيـم العمـــل:

تقســـيم العمل بوضعه في وحدات تنظيمية يســـاعد على تحقيق الأهداف بسرعة وإنجازها بفاعلية.

6 - مبـــدأ التحديد الوظيفـــي:

تتمحور مســـاهمة العاملين بالمنظمة في تحقيق أهدافها بما يتم من تحديد وظيفي لـــكل وحدة تنظيمية،وذلك من خلال الأنشـــطة المطلـــوب القيام بها وعلاقات السلطة.

7 - مبـــدأ الوظـائف:

ينبغي لأي تنظيم فعّال أن يُبنى أساساً على تسميات الوظائف ولا يُنبى على غيرها، وهذا يســـاعد على تحقيق الأهداف وفق الوظائف والأعمال المناطة بها ذلك، وليس بناء على الأشخاص.

8 - مبـــدأ نطـــاق الإشـراف:

لا بد من وجود عدد محدد مســـبقاً ومختار بعناية وذلك تماشياً مع فلسفة المنظمة وبيئة العمل، وهذا التحديد المسبق يساعد على تعيين عملية الإشراف على الوحدات التنظيمية بكل فاعلية.

9 - مبــدأ وحـدة الرئاسـة:

وهذا المبدأ يمنع تعدد الرؤســاء للفرد الواحد، وذلــك منعاً للازدواجية وضماناً لفاعلية المسؤلية لدى الأفراد.

10 - مبــدأ التدرج (التسلســل):

كلما زاد وضوح خط الســلطة والإتصال وإتخاذ القــرارات من أعلى إلى أسفل، كلما كانت فاعلية التنظيم أكثــر.

11 - مبــدأ التفويض:

إن الســلطة المفوضة لكل فرد يجب أن تكون من الكافية بمكان لضمان القــدرة على تحقيق النتائج بــكل فاعلية، فتأخذ العمليــة التنظيمية مبدأ التفويض بعين الإعتبار وهو : نقل السلطة من أعلى إلى أسفل.

12 - مبــدأ المسؤولية:

لابد أن يكون التنظيم معتمد بشــكل كامل على المسؤولية، فلا يمكن لأحد أن يتهرب من مســئوليته على الأنشطة التنظيمية الملقاة على عاتقه حتى وإن قام تفويض السلطة لغيره.

13 - مبــدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

لابد من تكافؤ وتساوى ســلطة الفرد مع المسؤليات المناطة إليه وذلك لخلق علاقة تنظيمية صحيحة.

14 - مبــدأ ديناميكية التنظيم:

لابد من الأخذ بعين الإعتبار أن الظروف لا تبقى ثابتة وأن التغير هو من ضروريات العمل، وخاصة في بيئة الأعمال لذا يجب أخذ ذلك في الحسبان عن القيام بالعملية التنظيمية.

خطوات التنظيـــم:

إن الخطـــوة المنطقية للتنظيم تعتبر أساســية ولا يقتصر تطبيقها على نوع دون أخر من المنظمات،لكن قد تختلف الأنشــطة والأشــخاص والبيئة من إدارة لأخرى ومن قسم لقسم آخر ،لكن هذه الخطوات تعتبر موحدة وأساسية وهي كما يلي:

- **الخطوة الأولى:**

معرفــــة الهدف: تعتبر من الخطوات المهمة ، وهي تأتي أولاً. فالتحديد الفعّال للأهداف يســاعد بشكل كبير على جعل كل الجهود التنظيمية تعمل في شكل متسق وتحدد متطلبات وأنشطة الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية.

- **الخطوة الثانية:**

تقسيــم العمل إلى أنشطـة جزئيـة: لابد من تقسيم الأعمال المراد القيام بها إلى أنشطة شــاملة ومفصلة تفصيلاً جيدًا. فمن الطبيعي أن تكون بعض الأنشــطة أقل أهمية من البعض الأخر ،أو تابعة لها ،ومع ذلك ينبغي إظهارها كلها في قائمة وينتج عن هذا التقسيم أنشطة عديدة تشكل عملاً طول الوقت.

- **الخطوة الثالثة:**

تجميع الأنشــطة في مجموعات أو وحدات تنظيمية: بعد تقســيم الأعمال إلى أنشطة مفصلة، يتم تجميع هذه الأنشــطة في وحدات عملية وهنا يمكن استخدام التشابه أو التماثل في الأنشطة كأساس للتجميع فمثلاً: البيع وأبحاث التســويق والإعلان يمكن تجميعها تحت إدارة التسويق، ويمكن استخدام أسس أخرى للتجميع.

- **الخطوة الرابعة:**

تحديــد الواجبات التي يجب على كل نشــاط أو مجموعــة أدائها: لابد من تحديدها تحديدًا واضحًا مع توفير الوسائل المادية والبيئة اللازمة.

■ **الخطوة الخامسة:**

إسناد المهام إلى أفراد مؤهلين: تأتي هذه الخطوة بعد الخطوات السابقة وفحواها هي إسناد وتكليف أفراد أو جماعات تتوافر فيهم الشروط اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم بكل كفاءة وفاعلية.

■ **الخطوة السادسة:**

تفويض السلطة اللازمة للأفراد: يجب تفويض لكل موظف السلطة اللازمة لتحقيق عمله، كما يجب على كل فرد في الجماعة أن يكون على دراية تامة بالأعمال والمهام والأنشطة التي يتوقع منه أدائها وأيضًا علاقته الآخرين في التنظيم.

■ **الخطوة السابعة:**

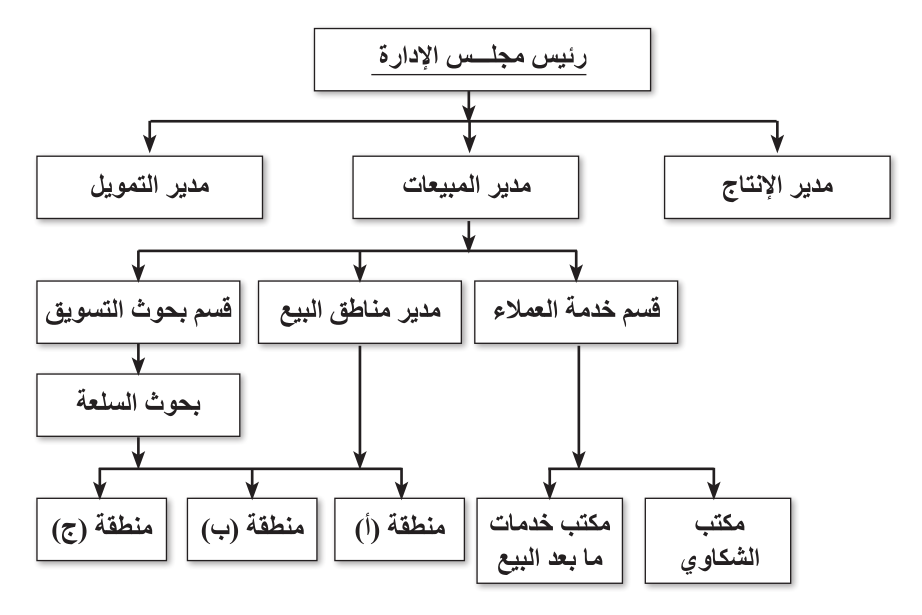
ربط الوحدات التنظيمية بعضها ببعض: وذلك يكون رأسيًا وأفقيًا عن طريق علاقات سلطوية وتنظيم المعلومات وتلقي الأوامر وتنفيذ الأعمال.

تجميع الانشطة في وحدات تنظيمية:

إن عملية تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية أو إدارية (إدارات - أقسام - وحدات - مكاتب - الفروع - مناطق... إلخ) تعتبر من الخطوط الأساسية في التنظيم، وتحدث عملية التجميع هذه في كل المستويات بالمظمة، فرئيس مجلس إدارة الشركة يقوم بتجميع الأنشطة في وحدات إدارية رئيسية ويعهد بها إلى مديري الإدارات الذين يكونون مسئولين أمامه مباشرة.

فمثلاً: مدير المبيعات يقوم بتقسيم عمله بين قسم الإعلان ،وقسم خدمة العملاء ،وقسم أبحاث التسويق، وأربعة مناطق بيعيه. بينما يقوم رئيس أحد الأقسام مثلاً مناطق بتقسيم هذه المناطق إلى أعمال مختلفة ومناطق مختلفة.

والشكل التالي رقم (6) يبين تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية.



شكــل رقم (6) تجميــع الأنشطــة في وحــدات تنظيمية

وفي مجــــال تجميع الأنشطة يواجه كل المديرين من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال، أو مشرف الخط الأول، سؤالين مهمين أساسيين هما:

(أ) ما هو الأساس الذي ينبغي إستخدامه لتجميع الأنشطة والذي يحقق أكثر نتائج فعالة؟

(ب) ما هي الأعتبارات الإسترشادية التي يجب مراعاتها عند التجميع؟

أسس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية:

يختلف أســـاس تجميع كل الأنشطة في وحدات تنظيمية إدارية من منظمة لأخرى ومن ظرف لأخر. وعلى كل مدير أن يختار أساس التجميع الذي يناسب ظروف المنظمة أو جزء منها، والذي يبدو أنه أكثر قدرة على المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة. وذلك حسب طبيعة المنظمة ومواردها وحجمها وفلسفة الإدارة العليا لديها، بالإضافة إلى مجالها وتخصصها وغيرها من المؤثرات الأخرى.

وهناك العديد من الأســـس التي يتم على أساســـها التجميع والتي يمكن استخدامها في منظمات الأعمال وهي كما يلي:

1 - التجميع على أســاس وظائف المنشأة.

2 - التجميع على أســاس المناطق الجغرافية أو المواقع.

3 - التجميع على أســاس السلـــع.

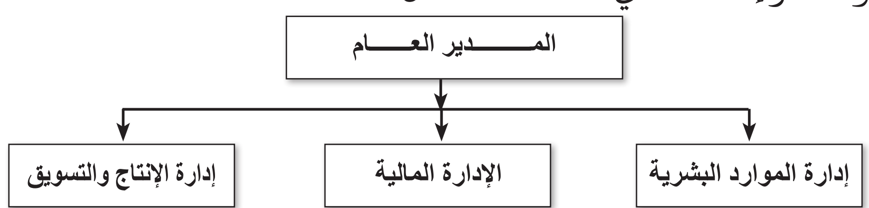
4 - التجميع على أســاس العمــلاء.

5 - التجميع على أســاس العمليات.

6 - التجميع على أســاس الـــــوقت.

1 - التجميع على أسـاس الوظائف :

يعتـــبر هذا الأســـــاس من التجميع منتشر الإســـتخدام في المنظمات. ويعتبر أكثر قبولاً وشـــيوعًا في الحياة العملية ،نظرًا لأن أغلب المنظمات تعمل على خلق المنفعة، فإن الوظائف الأساســـية هي التي تحدد عادة عمل ونشـــاط المنظمة وهذه الوظائف الرئيســـية على سبيل المثال هي: (الإنتاج - التسويق - البيـــع - التمويل.... إلخ). وقد تختلف أهمية هذه الوظائف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وحجمها وغيرها من المؤثرات الأخرى، فقد تصبح ثانوية أو يتم دمجها في أنشطة أخرى. وبصفة عامة يمكن القول أن الأساس الوظيفي هو الأكثر إستخداماً في منظمات الأعمال.

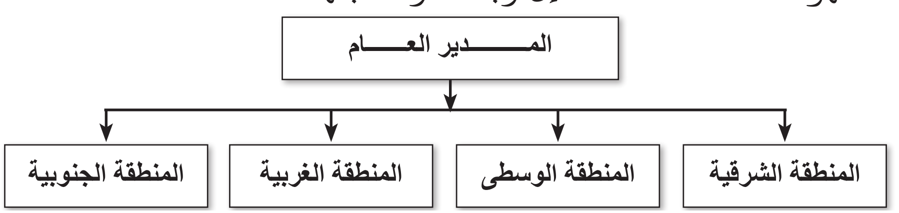


شكـل رقـم (7) التجميـع على أسـاس الوظائف

2 - التجميـــع على أســـاس المناطـق الجغرافيــة :

ويعتبر هذا الأســـاس من التجميع منتشر الإســـتخدام في المنظمات التي تكون عملياتها موزعة على مواقع جغرافية متفرقة. وطبقًا لهذا الأساس يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاول في منطقة معينة مع إسنادها إلى مدير محدد. ويوفر هذا الأساس من التجميع العديد من المزايا للمنظمة منها ما يلي:

- يساعد على سرعة إتخاذ القرارات.
- إلمام مدير المنطقة بالمعلومات الدقيقة والخاصة بتلك المنطقة.
- سهولة التنسيق بين الأنشطـة.
- يسمح لرؤساء المناطق باكتساب الخبرة اللازمة.
- الإستفادة من الفرص المتاحة والخاصة ببعض المناطق.
- سهولة اكتشاف الأخطاء إن وجدت ومعالجتها.



شكـل رقـم (8) التجميـع على أسـاس المناطـق

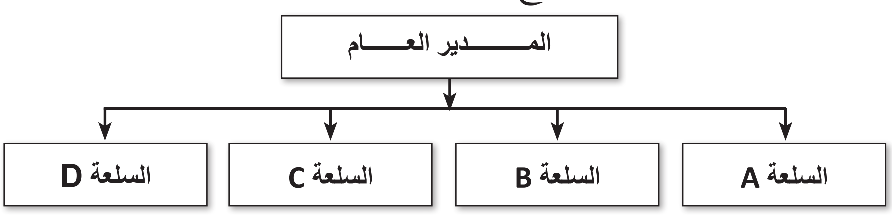
3 - التجميـــع على أســاس السلـع :

وحســب هذا الأســاس من التصنيف فإنه يتم تجميع الأنشطة المتصلة مباشرة بالسلعة في مجموعة تنظيمية واحدة (إدارة - قسم- وحدة). وهذا النوع من التصنيف يكون منتشراً بشكل واسع في المنظمات الإنتاجية الضخمة أو التسويقية الكبيرة.

فمثلاً: في المنشـآت التجارية نجد تقسيم على أســـاس ملابس الأطفال، وملابس النساء، وملابس الرجال. ويحقق هذا الأساس عدة مزايا منها ما يلي:

- يســمح باســتخدام المهارات والمعرفة الشــخصية المتخصصة في السلعة بفاعلية عاليــة.
- الاستخدام الأمثل للمعدات المتخصصة.
- التنسيق بين الوظائف المتعلقة بكل سلعة على حدة.
- سهولة تحديد من المسؤول عن الربح والخسارة.
- تمكن من معرفــة أي السلع أكثر كفــاءة.

ويعتبر هذا التجميع شائع بشكل كبير في الصناعات التي تتميز بتنوع وتكامل سلعها، فكما نعلم بأن بعض السلع يكون لها مكملات لا بد منها كما هو الحال في السيارات وقطع غيارها.



شكل رقم (9) التجميع على أساس السلع

4 - التجميع على أساس العملاء:

بعض منظمات الأعمال تفرض عليها طبيعة عملها اهتماماً أكبراً وأوسعاً بعملائها وطبيعتهم ومتطلباتهم، لذا فإنها تلجأ في هذه الحالة إلى تجميع أنشطتها على أساس العملاء المختلفين الذين تتعامل معهم، فمثلاً: تقوم المنظمة بتجميع نشاطاتها على حسب تجار الجملة ،أو تجار التجزئة ،أو المستهلكين الصناعيين، والمستهلكين النهائيين. وقد تقسم يعض المنظمات أنشطتها حسب العملاء مثل: السن، الجنس، ومزاياه كما يلي:

- سهولة التنسيق بين الأنشطة المتعلقة بالعملاء.
- ضمان الإهتمام الكافي بالعميل وسرعة تلبية رغباته.



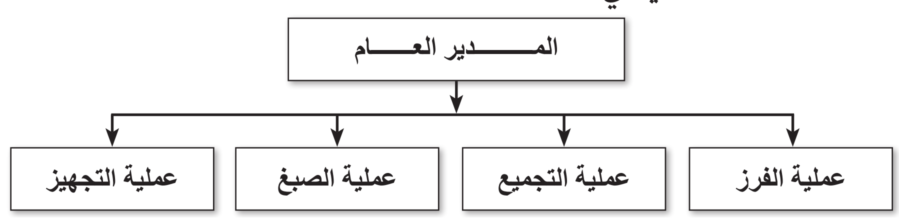
شكل رقم (10) التجميع على أساس العملاء

5 - التجميع على أساس العمليات:

إن تجميع الأنشطة على أساس العمليات يُعنى بنوع معين من المراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية أو الصناعية أو غيرها، وخاصة عندما تكون

الآلات والتجهـيزات تحتاج إلى مهارة معينة أو أنهـا منفصلة عن العمليات الأخرى وتحتاج إلى كم هائل من الأعمال لإنجازها، ويمكن بيان مزايا هذا النوع من التجميع فيما يلي:

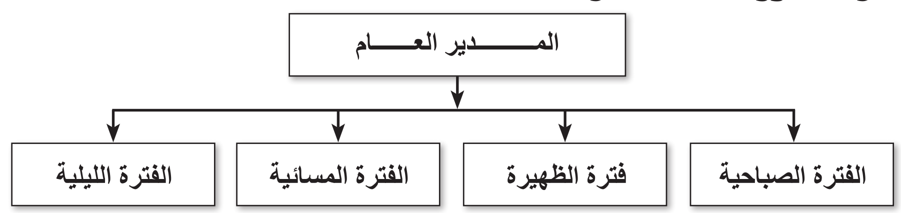
- توفر الخبرة اللازمة وذلك من خلال التركيز على عملية واحدة.
- يسهل من عملية الإشراف والرقابة.
- الكفاءة العالية في الأداء.



شكـل رقـم (11) التجميـع على أساس العمليات

6 - التجميـع على أساس الـوقت:

ويتم تجميع الأنشـطة على أساس الأزمنة والأوقات المتتالية والعديدة لإنجازهـا والقيام بها، كما هو موجود في تعـدد ورديات العمل، أو في الفترات المختلفـة. ومثال على ذلك في بعض المصانع يتم التجميع على أسـاس: الوردية الأولى - الوردية الثانية - وهكذا.



شكـل رقـم (12) التجميـع على أساس الوقت

العوامـل الأساسيـة في تجميع الأنشطـة:

هناك العديد من العوامل والإعتبارات الأساسية والمهمة من أجل فاعلية عملية تجميع الأنشـطة في وحدات تنظيمية. هناك العديـد من الإعتبارات

الإرشادية التي يمكن إستخدامها - تقريبًا في كل عملية من عمليات تجميع الأنشطة- وأهم هذه الإعتبارات والعوامل الأساسية هي الأتي:

1 – الإستفادة من التخصص:

عند تجميع الأنشطة يراعي المنظم الإستفادة من التخصص ويعمل على تجميع الأنشطة المختلفة التي تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع البعض. فالتخصص هو إحدى الخصائص المميزة للمنظمة الحديثة. فيتم التجميع في كل وحدة إدارية كل الأشخاص الذين يزاولون نفس النوع من العمل أو كل الأشخاص الذين يقومون بعمل يستلزم قدرات متشابهة، فيصبح عمل الشخص متخصصًا.

2 – تسهيل الرقابة:

إن إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة هي الرقابة، أي التأكد من أن الأداء يطابق بقدر الإمكان ما هو مخطط له ومنصوص عليه في الخطة. فتجميع الأنشطة قد يسهل من عملية الرقابة وخاصة عندما تكون تحت إشراف مدير واحد. فمثلاً: في عملية الرقابة على جودة الإنتاج لابد من فصل الجودة عن الإنتاج، وبذلك يمكن رقابة الجودة بكل سهولة ويسر.

3 – المساعدة على التنسيق:

إن تجميع الأنظمة في وحدات تنظيمية تعتبر أحد الوسائل المهمة لزيادة فاعلية التنسيق والترتيب التنظيمي ويكون من أهم الوسائل العلمية لتحقيقه. فقد يتم تجميع أنشطة مختلفة إختلافًا كبيرًا تحت رئاسة إدارة واحدة نظرًا لضرورة التنسيق. فمثلاً: في بعض شركات الكهرباء تجعل خدمة الصيانة جزءًا مكملاً لإدارة المبيعات وذلك من أجل إرضاء العملاء وزيادة المبيعات. وإذا لم يوجد تنسيق في أي منظمة كانت فهذا يدعو إلى إعادة التنظيم.

4 – ضمان الإهتمام الملائم (الأهمية النسبية):

إذا كان أي عمل له أهمية غير عادية في نشاط المنظمة فهو يستحق إهتمامًا خاصًا في التنظيم، فكلما زادت أهمية النشاط كلما ارتفع مكانه في العملية

التنظيمية. فمثلاً: المنظمات التي يكون نشـــاطها الأساسي التسويق يكون نشـــاط الإعلان رئيسي، وكذلك نشـــاط بحوث التســـويق، وترويج المبيعات وغيرها. فتحدد لها إدارة خاصة أو قسم خاص بها. في حين أن بعض النشاطات الأخرى قد لا تكون أساســـية لذا قد تختفي من الهيكل التنظيمي أو قد تندمج تحت إدارة أخرى أو وحدة تنظيمية أخرى.

5 - تخفيض التكاليف:

إن إقامـــة إدارة ،أو مكتب ،أو قســـم، أو لجنـــة ،أو أي وحدة تنظيمية قد تراها المنظمة مناسبة لها ،يترتب عليها قطعًا مصاريف قد تكون طائلة جدًا وخاصة تلك التي تكون رئيســـية كونها تحتاج إلى كـــوادر بشرية وتقنيات مختلفـــة وموارد أخرى، لذا يجب التفكير وأخـــذ كل البدائل والإحتمالات في الحسبان حتى يتم تحقيق مبدأ الكفاية في العمل والإنتاج.

السلطـــة والمسؤولية:

العملية التنظيمية عملية ديناميكية مستمرة مترابطة مع بعضها البعض، فإن عملية تكوين الوحدات التنظيمية وتحديدها لابد من ربطها رأسياً وأفقياً بعلاقات السلطة والمسؤولية.

تعـــريف السلطـــة:

- يعرف (هنري فايول) السلطة على أنها: «الحق في إصدار الأوامر والقوة على حصول الطاعـــة».
- وعرفها (كونتر وأودونيل) على أنها: «الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات».
- كما عرفها (هربرت سايمون) على أنها: «هي قوة إتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الأخرين».

مصـــادر السلطـــة:

هناك مصدرين مهمين للسلطة عليهما إجماع أغلب كتاب الإدارة :

(أ) السلطة الرسمية.

(ب) السلطة غير الرسمية (مُدخل قبول المرؤوسين).

(أ) السلطة الرسمية:

وهي التي يستمدها الإداري من القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المنظمة والتي تأتي من الهيكل التنظيمي من خلال شغله للوظيفة. وهناك ثلاثة مصادر رئيسية:

1. **السلطة الهرمية**: وتعتبر موجودة في السلطة الرسمية وتُستمد أصلاً من خلال موقع القسم أو الشخص في الهرم التنظيمي للمنظمة.
2. **الرقابة على الموارد**: وفيها السلطة تستمد من القدرة على التحكم في إمداد الموارد للآخرين بسبب وجود الهيمنة.
3. **الموقع الرئيسي من الشبكة**: يتم الحصول عليه من خلال إنغماس العلاقات الإعتمادية التبادلية والتي لا يمكن الإستغناء عنها.

(ب) السلطة غير الرسمية:

ويعتبر هذا النوع من السلطة يستمد أصلاً من مصادر غير رسمية أو قانونية ،بل تأتي نتيجة تغيرات معينة أو قبول ما من قبل المرؤوسين. ومصادرها ثلاثة وهي كما يلي:

1 - **الشخصية**: يتمثل هذا المصدر في قوة الشخصية والصفات الشخصية التي تميز بها الرئيس عن غيره من الآخرين والتي يستعملها لأغراض التأثير فيهم وتوجيههم وانتزاع الإمتثال منهم.

2 - **المقدرة والمهارة الفنية**: إن ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام ومهارة وخبرة فنية في العمل تكسبه إحترام وتقدير الآخرين.

3 - **مهارة التعامل مع الآخرين**: الشخص الذي يحسن التعامل مع الآخرين ويكسب ودهم وتفاعلهم معه وطاعتهم له لا شك أنه ينتزع ويكتسب الحق في الإمتثال لأوامره.

أنـــواع السلطـــة:

داخل كل منظمة هناك ثلاثة أنواع من السلطة الرسمية ،التي يتم بواسطتها تسيير وإدارة الأعمال والأنشطة اللازمة، وهي كما يلي:

(1) السلطـــة التنفيذيـــة:

بموجـــب هذا النوع من الســـلطة يحق لصاحبها إتخاذ قـــرارات وإصدار أوامر تكون ملزمة للآخرين. وهي تأخذ شكل خط يدعى بخط السلطة الذي تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات وفق العلاقة السلطوية الرسمية. ويعتبر هذا النوع من السلطات نهائي لإصدارالأوامر وتنفيذ المواقف، وهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أعمال المنظمة.

(2) السلطـــة الإستشاريـــة:

يمكن تعريف الســـلطة الإستشارية بأنها : السلطة ذات المجال المحدود بســـبب غياب الحق الفعلي لإصـــدار الأوامر أو التوجيهـــات وإلزام الآخرين بالتنفيذ. بل يقتصر نشـــاط وصلاحيات هذا النوع من الســـلطة على إسداء وتقديم النصح والمشورة للجهاز التنفيذي في التنظيم والمنظمة.

(3) السلطـــة الوظيفيـــة:

وهي خليط من الســـلطة التنفيذية والإستشارية ويطلق عليها بالسلطة التخصصية وبموجبها يحق لصاحبها أن يصـــدر الأوامر والتوجيهات الملزمة التنفيذ حتى لو كانوا يعملون تحت رئاســـة غـــيره في نطاق تخصصه، والبعض الأخر يصفها بأنها سلطة إستشارية أعطيت لها صلاحية التنفيذ.

تفويض السلطـة:

يعتبر تفويض السلطة أمراً ضرورياً لوجود عملية التنظيم. والسلطة : تعتبر الحق الذي يكتســـبه المدير للقيام بالأعمال. ويعـــني التفويض منح وإعطاء الســـلطة من إداري أعلى إلى إداري أو فرد في المســـتوى الذي أدنى منه لغرض تحقيق واجب معين. ولا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها بشـــكل كلي. ويجب ملاحظة بأن التفويض له خاصية مزدوجة نظرًا لأن نتيجة

للتفويض يحصل المرؤوسين على الســـلطة من رئيسه، ولكن في نفس الوقت مازال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية الكاملــــة.

وأن أي رئيس لا يمكن أن يفوض سلطة لا يمتلكها، كما أنه له الحق في إسترداد ســـلطته التي فوضها في أي وقت. والجدير بالذكر أنه يمكن تفويض السلطة ولكن لا يمكن تفويض المسؤولية المترتبة عن هذه السلطة.

تعريف عمليـة تفويض السلطـــة:

يمكن تعريف تفويض السلطة بأنها: «دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوسين».

كما يمكن تعريفها أيضًا: «دفع الرئيس الإداري جانبًا من إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه دون الرجوع إليه مع بقاء مسئوليته على هذه الإختصاصات».

مبررات تفويض السلطـــة:

يعتبر التفويض من الأنشـــطة الضرورية في العملية التنظيمية. فيجب على المدير القيام بالتفويض لمبررات وأسباب عديدة من أهمها ما يلي:

- إن المهام المسنودة للمدير تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصيًا من عدة نواحي.
- تعتبر خطوة مهمة وجوهرية وعنصر أساسي في برامج التنمية للمرؤوسين.
- في أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية لأسباب مختلفة.
- ضيق الوقت اللازم للأداء والقدرات المحدودة للأفراد.
- تعقيد القواعد والأســـاليب الحديثة ،يؤدي إلى زيادة الحاجة للمتخصصين كما هو الحال في بعض برامج الحاسب الآلي.
- الحاجة لتدريب الصفوف المقابلة لإحتياجات المستقبل.

العوامــل الواجب مراعاتها عند تفويض السلطـة:

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان بسبب تأثيرها المباشر أو غير مباشر على عملية التفويض وهي كما يلي:

- قدرة الرئيس الإداري على الإشراف والرقابة على المفوض إليهم لأنه يتحمل المسؤولية على السلطة التي فوّضها للآخرين.
- قدرة المفوض إليه على ممارســـة الســـلطات المفوضة إليه، ويتوقف ذلك على شخصيته، ومهارته، وخبرته واستعداده لتحمل المسؤولية ،دون تردد.
- يجب أن يصدر قرار التفويض مكتوبًا حتى يتمكن الإستناد إليه في إتخاذ القرارات ، ويمكن إثباته في حالة وجود إعتراضات أو مشاكل أخرى.
- إتفاق التفويض مع مبادئ التنظيم من أعلى إلى أسفل.
- يجب أن يكون التفويض جزئيـًا لا يشمل كل سلطات الرئيس.
- لا يمكن بأي حال تفويض المسؤولية ولا التخلي عنها حتى بالنسبة للجزء المفوض من السلطة.
- لا يجوز تفويض السلطـــة مرة أخرى.
- لا بد من وجود قدر كبير من الثقـة بين المفوض والمفوض إليه.

المســؤولية:

- يعرف (كونتر وأودونل) المسؤولية بأنها: « إلتزام المرؤوسين الذي عهد إليهم بواجب معين بأدائه».
- ويعرفها (رالف دافــيز) بأنها: «هي إلتزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقًا لتوجيهات رئيسه».

ويتضح من التعريفات أن الإتفاق القائم على أن المسؤولية هي إلتزام الفرد بالقيام بالواجبــات المحددة له بكونه عضــوًا في التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة.

تكافــؤ السلطـة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسئوليته متكافئتين ومتساويتين، طالما أن الســـلطة الخاصة بالمدير تعطيه الحق في إتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المســـنودة إليه وبمســـئوليته عن طريق الإلتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة إستخدام سلطته.

فمثلاً: مدير إدارة الموارد البشرية أعطيت له السلطة في إختيار الموظفين الجدد ،واختبارهم ،وتدريبهم ،وتقرير مستوى مرتباتهم ،وكيفية تقييم أدائهم ،وتوزيعهم على التخصصات المختلفة، فيكون مسئولاً عن تنفيذه كل الواجبات التي وكلت إليه وأي خطأ أو تقصير يسأل عنه. ولا يمكن للمدير هذا أن يسأل عن أشياء وأنشطة لم تعطى له السلطة في تنفيذها أو إتخاذ قرار بشأنها.

فالسلطة بدون مسئولية تعتبر نوعًا من التدهور والغوغائية، والمسؤولية بدون سلطة نوع من اللامبالاة.

المركزيــة واللامركزيــة:

من المفاهيم التنظيمية المرتبطة بعملية تفويض السلطة وهي من المفاهيم المهمة في العملية التنظيمية. فالمركزية تعني: «تجميع كافة السلطات وحق إتخاذ القرارات في يد المراكز العليا أو يد جهة محددة، حيث لا تستطيع الجهات والمستويات الأخرى إتخاذ أي قرار دون الرجوع إليها»، وقد شبهها الكلاسيكيون من كتاب الإدارة بالمخ الموجود في رأس الإنسان، فعن طريقه تتم كل الأنشطة والمعالجات والإستجابات وردات الفعل، وكل الأوامر تصدر من خلاله لجميع أعضاء الجسم ،مهما كانت أهميتها وحجمها.

أما اللامركزية فتعني: «تفويض السلطة والحق في إتخاذ القرارات بين المستويات التنظيمية المختلفة وبين المواقع المختلفة للتنظيم»، كما تعني التحرر من الوحدة المهيمنة والمسيطرة على المنظمة والتنظيم.

العوامل المحددة لدرجة المركزية واللامركزية:

في بعض الحالات يتطلب من المدير أن يكون مركزي إلى درجة معينة، وفي بعض الحالات الأخرى يتطلب منه أن يكون لا مركزي ،وهذا يعتمد على درجة تفويض السلطة إلى المرؤوسين. وفيما يلي العوامل المؤثرة والتي يتوقف عليها إختيار أسلوب المركزية واللامركزية:

1 - حجـم وطبيعة المنظمـة:

عندمـــا يكون حجم المنظمة كبيراً، فهذا يدعو إلى زيادة عدد القرارات التي يجــب اتخاذها من قبل المديريـــن ،وكذلك بالطبيعة يزيـــد عدد المواقع التنظيمية التي تتخذ القرارات وما يترتب عنه من صعوبة في التنســيق. كما ينتج عن كبر حجم المنظمة تعدد الفروع ،والأقســام ، والإدارات وغيرها من الوحدات التنظيمية، وما يتطلب من إستخدام أسلوب اللامركزية. أما العكس فكلما كانت المنظمة صغيرة الحجم ومحدودة الأعمال والأقسام والفروع والتوسع الجغرافي ،دعا إلى إستخدام أسلوب المركزية.

أما طبيعة المنظمة تعلب دورًا مهمًا أيضا، ففي بعض المنظمات التي تتميز بسريتها ،وأهميتها ، ودرجة تأثيرها وخطورتها، مثل المنظمات العسكرية تميل إلى إستخدام المركزية، وعكســها تلك التي تكون طبيعتها بسيطة، وأعمالها نمطية وعادية ، لا تؤثر إلا على نفسها، تميل إلى إستخدام أسلوب اللامركزيـــة.

2 - تكلفة القـــرار وخطورته:

بشــكل عام كلمـــا زادت تكلفة وخطورة القرار كلمـــا دعت الحاجة إلى إســتخدام أســـلوب المركزية في إتخاذه ، لوجود بعض القرارات تختص بدرجة عالية من الخطورة والتأثير ،وكذلك تكلفتها عالية جدًا، كشراء أســـطول من الطائرات بالنسبة لمنظمة معينة، أو قرار تصفية فرع ،أو إنشاء فرع أخر، ففي هذه الحالة تميل إلى إســتخدام أســـلوب المركزية، أما إذا كانت خطورة القرار بسيطة ،ومســيطر عليها ،وتكلفته ليســت عالية جدًا، فتميل المنظمة إلى إستخدام أسلوب اللامركزيـــة.

3 - الاتجاه العـام للمؤسسة وفلسفة الإدارة العليا:

تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة الإدارة العليا والمنظمة ككل في إتباع أحد الأسلوبين ،فذلك يكون مؤثرًا جدًا في اتباع أحد منهم.

4 - مركزيــة ولا مركزيـة الأداء:

عندما يكون نشاط المنظمة غير محصور بمنطقة معينة جغرافيًا ذلك من خلال وجود فروع عديدة وإدارات كثيرة وانتشـــار واسع وإختلاف في السلع والعمـــلاء وغيرها ،تميل المنظمة إلى إتباع أســـلوب اللامركزية، أما إذا كانت طبيعة أداء المنظمة غير ذلك فإنها تميل إلى إستخدام أسلوب المركزيــة.

5 - توافر الاساليب الرقابية:

هناك علاقـــة كبيرة بين المركزية واللامركزية والأســـلوب الرقابي المتبع، فكلما توافرت أساليب رقابية ذات كفاءة عالية كلما دعا إلى إستخدام أسلوب اللامركزية والعكس في ذلك صحيح.

6 - كفـــاء الأفراد (المرؤوسين):

كلما كان الأفراد أكثر كفاءة وإعتمادًا على النفس وذوي خبرات عالية في أداء النشـــطة والأعمال الموكلة إليهم، كلما دعا ذلك إلى تفويض أكثر للسلطة وللتحرر من هيمنة الإدارة المركزيـــة أو الإدارة العامة، أما إذا كانوا غير ذلك فالأنسب هو إستخدام أسلوب المركزية.

7 - تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة:

في المنظمات التي يتصف نشـــاطها بالتغير المســـتمر التي تفرضه ظروف البيئة المحيطة به ســـواء الداخلية أو الخارجية، تميل إلى إســـتخدام أســـلوب المركزية للســـيطرة على هذه المتغيرات، ولكن تلك التي تتميز بالإســـتقرار النسبي في بيئتها فيمكنها أن تتبع أسلوب المركزية ولكن بحذر شديد.

يجب ملاحظة أن الفكر الســـائد الحديث وخاصة تماشـــيًا مع النظرية الموقفية أنه لا توجد مركزية مطلقة، ولكن قد تســـتعمل المنظمة الأسلوبين معًا في الهيكل التنظيمي وفي رسم الخريطة التنظيمية لها ،وذلك حسب المعطيات التي تتعامل معها، فقد يكون مثلاً: القرار المالي في المنظمة مركزي أما ســـواه فيكون لا مركـــزي ،وقد يكون أيضا قرار تعيـــين الموظفين حتى وإن كانت

المنظمة تمتاز بالإنتشـــار الجغرافي الواســـع يكون مركزي ،أو أنها تستخدم المركزية مثلاً في الرقابة والتخطيط وباقي نشاطات لا مركزية وهكذا.

مـــزايا المركزيـــة:

يحقق أسلوب المركزية بعض الإيجابيات والتي نوجزها فيما يلي:

- تزود الرئيس الأعلى بالقوة والسيطرة.
- الوحدة في وضع السياسات وإتخاذ القرارات.
- تمكن من إستخدام الخبرات والتخصصات المختلفة.
- لا تتطلب إجراءات رقابية مكثفة ومفصلة.
- تخفض من خطر الإنحرافات الغير منظورة في الأعمال والأنشطة.

عيوب إتباع أسلوب المركزيـــة:

- صعوبة معالجة كل المشـــاكل وإتخاذ القرارات بشأنها وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم والمنتشرة جغرافيًا.
- هنـــاك بعض السياســـات والقـــرارات لا تتماشى مع كل الفروع بســـبب إختلافات البيئة.
- صعوبة وبطـــيء العملية الرقابية وخاصة عندما تكون جميع الأنشـــطة بعيدة عن المركز.
- تكون ســـببًا في إنخفاض الـــروح المعنوية للأفراد، بســـبب الهيمنة وعدم إشراكهم في القرارات ،بالإضافة إلى صعوبة الترقيات وتحقيق الذات.

مـــزايا اللامركزيـة:

- تخفف من أعباء مديري القمة نظرًا لتركزها على التفويض.
- تعمل على سرعة إتخاذ القرارات.
- تعمل على زيادة التعاون بين الإدارات والأقســـام والمســـتويات التنظيمية الأخرى.

- تزيد من كفاءة وخبرة الأفراد، نظرًا لإشراكهم في الأنشطة ،وإتخاذ القرارات.
- الإســـتفادة من الفرص التي تلوح في بعض الفروع والأقســـام وخاصة في المنظمات التجاريـة.
- سهولة معرفة نقاط الضعف وتحديدها وخاصة في الفروع المعروفة مسبقًا.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوســين وشــعورهم بالمشـــاركة وحصتهم في نيل المناصب.

عيـــوب اللامركزيــة:

- وجود نوع من المنازعات بين الفروع والمستويات التنظيمية الأخرى.
- الحرية الزائدة في السلطة وإتخاذ القرارات مما يؤدي إلى نوع من الإزدواجية.
- الإنفراد بالقرارات وخاصة الخطيرة دون الرجوع إلى الإدارة في المســـتوى الأعلى.
- إخفاء بعض المعلومات والبيانات الغير حسنة عن الإدارة المركزية.
- عدم توحد السياسات والأهداف والتضارب في تحديدها.

الفصل السابع

التنظيم

(نطاق الاشراف / اللجان / الهيكل التنظيمي)

التنظيم

(نطاق الاشراف / اللجان / الهيكل التنظيمي)

يعتــبر كل مــن نطــاق الإشراف واللجــان والهيكل التنظيــمي (الخرائــط التنظيمية) من العنــاصر المكملة لوظيفة التنظيم. فعندما يتم تجميع الأنشــطة في وحدات تنظيميــة وتفوض السلطة وتبين المسؤولية ويعتمد أساس مــن المركزيــة أو اللامركزية في المنظمــة ،تظهر الأهمية البالغة لعدد المرؤوسين الذي لابد لأي مدير أو مشــرف إداري الإشراف عليهم.

كما تظهر أهميــة اللجان كعنصر ووســيلة لزيادة فاعلية العملية التنظيمية. ولابد لإكتمال عملية التنظيم من رسم الهيراركية التنظيمية في شكل مخطط أو خريطة ، لأجل الإسترشاد بها والإعتماد عليها في الكثير من الأمور الإدارية والتنظيمية.

أولاً / نطاق الإشراف:

يعتبر نطاق الإشراف من العوامل المهمة التي تقيد عدد المرؤوسين في الوحدات التنظيمية وترتيبها في الهيكل التنظيمي، يضاف إلى ذلك أن الوحدات التنظيمية تستخدم بسبب القيود المتعلقة بكل من القدرة الإنسانية والوقت. فنظرًا لأن طاقة كل إداري على الإشراف عادة تكون محدودة إلى حد ما، لذلك من الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذي يمكنه الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية.

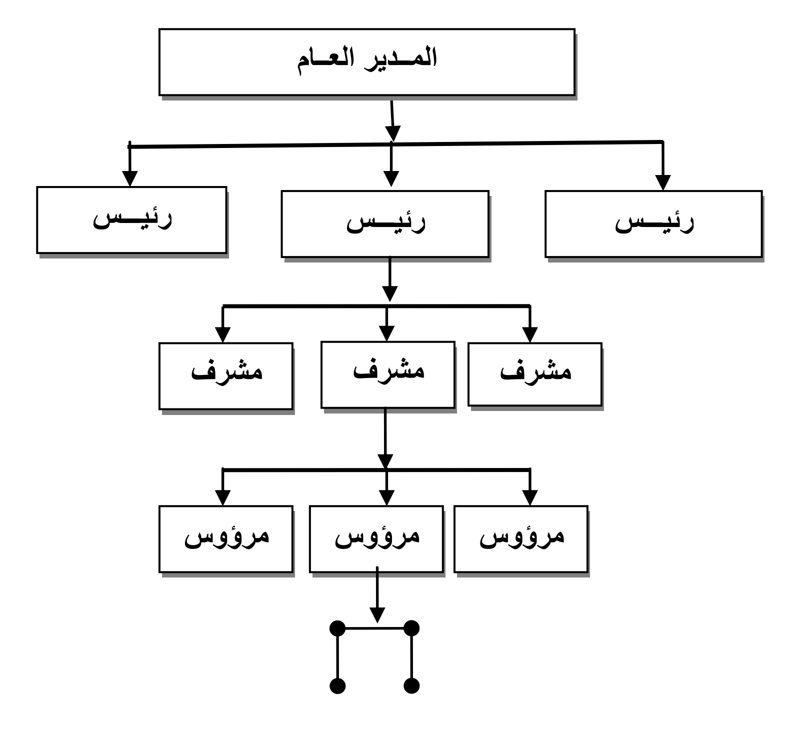
ويقصد بنطاق الإشراف: «عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم إداري واحد ،ويخضعون لسلطته ،ويأتمرون بأمره، ويكون مسئولاً عنهم ،ومسئولون أمامه».

فعلى سبيل المثال في المنظمات الكبيرة لا يستطيع المدير الواحد (المدير العام) الإشراف عمليًا على كل الموظفين بالمنظمة.

نطاق الإشراف الواسع ونطاق الإشراف الضيق:

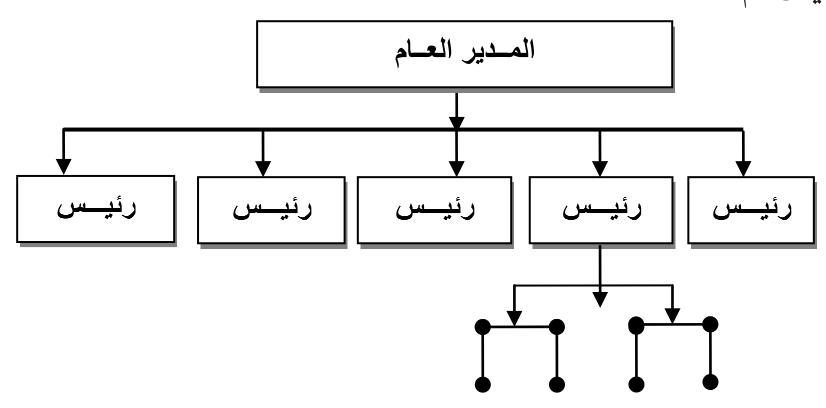
إن السؤال المهم في هذا المجال: ما هو نطاق الإشراف الفعال الذي يمكن للرئيس الأُشراف من خلاله بفاعلية؟

إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً، أي عدد المرؤوسين قليل، يمكن للمدير الإشراف عليهم بفاعلية. لكن هذا العدد المحدود جدًا قد لا يمكّنه من إنجاز العمل المطلوب، كما أن المدير لن يتمكن من الإشراف وإستغلال وقته بفاعلية. في حين أن العدد الكبير من المرؤوسين، وما يطلق عليه بنطاق الإشراف الواسع وهو إشراف المدير أو الرئيس على عدد كبير من المرؤوسين، هذا أيضًا يجعل المدير غير قادر على السيطرة والإشراف على الحجم الكبير من المرؤوسين. ولكن خبراء الإدارة قاموا بعدت بحوث حاولوا من خلالها تحديد المستوى اللائق أو المفضل لعدد المرؤوسين. فقاموا بتحديد ما بين (4) إلى (8) مرؤوسين في المستويات العليا من التنظيم، وبين (8) إلى (15) أو أكثر في المستويات السفلى من التنظيم. فإذا كان هناك ميل إلى نطاق الإشراف الضيق فسوف تزيد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، بينما تأخذ الخريطة التنظيمية الشكل الرأسي، والشكل رقم (13) يبين لنا ذلك.



شكـل رقـم (13) الهـرم التنظيمي نطاق ضيق

أما إذا كان الميل إلى نطاق الإشراف الواسع، وهو زيادة عدد المرؤوسين لكل مدير، فإن الخريطة التنظيمية والهرم التنظيمي تأخذ الشكل الأفقي وتتسع أفقيًا ،بينما تقل عدد المستويات الإدارية، وعدد المدراء كما هو الحال في الشكل التالي رقم (14).



شكـل رقـم (14) نطاق الإشراف الواسع

إن محدودية نطاق الإشراف تتوقف على عدة عوامل تقيدها بالإضافة إلى الموقف (النظريـــة الموقفية) والعمل والمتطلبات. ففي بعض المنظمات في نفس الهيكل التنظيمي نجد أن بعض الأعمال تحتاج إلى نطاق واسع وأخرى إلى نطاق ضيق كل حسب طبيعة العمل ،وخطورته ،ودرجة تخصصه، ومدى روتينيته.

العوامـل المقيدة لنطاق الإشراف الفعـال:

كما أسلفنا الذكر فإن محدودية نطاق الإشراف من ناحية الإتساع والضيق تكون نسبية وتحكمها وتحددها عدة عوامل نذكر أهمها:

(1) الوقت والحيـــــوية:

يلعـــب الوقت المتاح ودرجة نجاح وحيوية المـــشرف دورًا مهمًا جدًا. لأنه وبكل بســـاطة هناك تحديد واضح للساعات التي يمكن الفرد أن يعمل من خلالها يوميًا ،أو حتى أســـبوعيًا. إن ضغوطات العمــــل وظروفه الصعبة تحدد وتضعـــف قدرة وحيوية المديـــر على الإشراف وعلى إتخاذ القـــرارات الصائبة ،ونفاد الصبر، وقبول الأعمال حتى ذات الكفاءة المنخفضة، مما يدعو إلى النظر لهذا المحدد المهم وبناء مدى إتساع نطاق الإشراف.

(2) الطاقـــة الذهنيـــة:

إن عملية الإشراف تفرض على المديرين مواجهة مواقف متنوعة من قبل المرؤوســـين، بحيث تفرض عليهم إلتزامًا أدبيًا قويًا، وتسبب لهم إرهاقًا عصبيًا وخاصة عندما لا تســـير الأمور على ما يـــرام، ذلك من خلال الطبيعة المتقلبة للعنصر البشري. فهـــذا تحديدًا يؤثر على النظام الفعـــال والفاعل للإشراف من ناحية الرؤساء ،ومقدار طاقاتهم الذهنية، والمرؤوسين ،ومدى إستجابتهم، وأيضًا لأداء الأعمال.

(3) الموقف الإشـرافي المعقـد:

كلما كان الموقـــف الأُشرافي أكثر تعقيدًا كلما وصـــل الإداري إلى الحدود الحرجة لوقته ،وحيويته ،وطاقته الذهنية. فهناك بعض المواقف تحتاج إلى حدود وأعداد معينة من المشرفين والمرؤوسين.

الإعتراضات على نطاق الإشراف الضيق:

قد يـــرى بعض المدراء والمشرفـــين أنه من الأفضـــل أن يكون النطاق الإشرافي ضيق نظرًا لما يوفره من وقت وجهد وطاقة ذهنية ،بالإضافة إلى سهولة الرقابة. ولكن على الصعيد الأخر هو زيادة المستويات الإشرافية والمستويات الإدارية في التنظيم وما يحتويه من عيوب وهي كما يلي:

1. **عـــدم دقـــة الإتصـــال:**

يترتب على نطـــاق الإشراف الضيق زيادة عدد المســـتويات الإدارية وهذا تحصيل منطقي وينتج عن هذه الزيادة أن الإتصالات خلال الهرم التنظيمي سواء إلى الأعلى أو الأسفل تصبح أكثر صعوبة وأقل دقة وفاعلية ،وذلك نظرًا للمسافة الطويلة بين المدير أو المشرف وبين المرؤوسين. فإن الأوامر والقرارات والخطط والإجراءات عندما تمر على أكثر من مستوى ومدير تتعرض لمشكلة طول الوقت ،كما تتعرض عند إبلاغها للمســـتوى الأدنى إلى التفاســـير الخاطئة وإلى إدخال التغيرات التي قد تكون جوهرية ،وهذا يؤدي إلى عدم دقة عملية الإتصال.

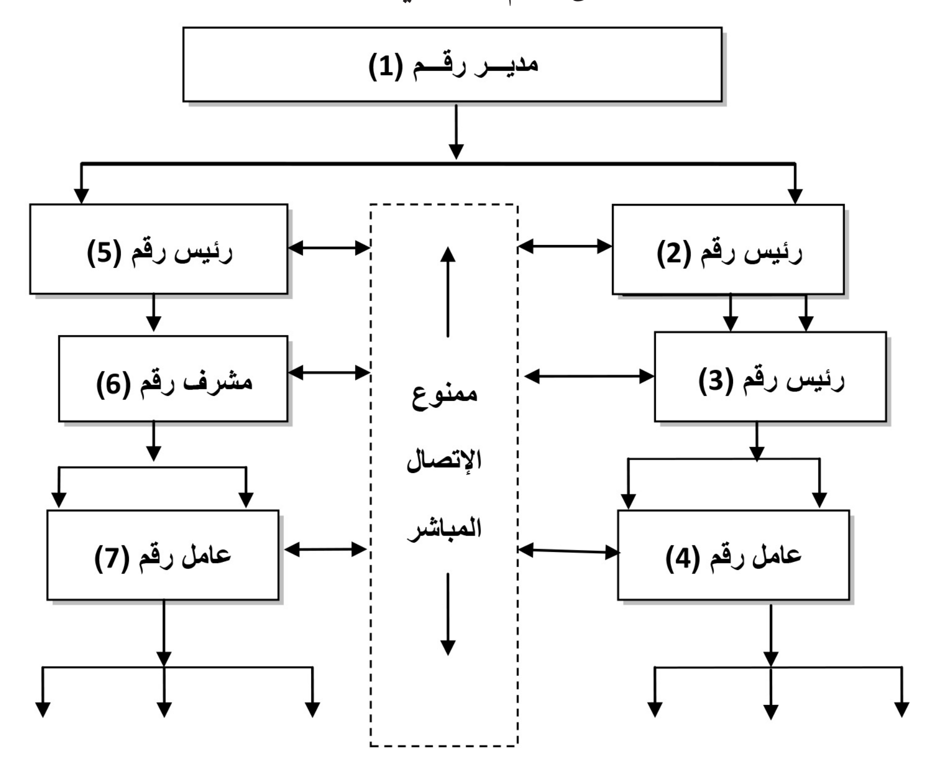
2. **إنعـــدام المرونـــة:**

إن الإتصال الذي يتم خلال مســـتويات إداريـــة عديدة تحتاج إلى وقت كبير جـــدًا لتعددها، فإذا تم التفكير مثلاً في تعديـــل بعض الخطط فإن هذا التعديل سوف يكون شاملاً لكل المستويات وخاصة في ظل تكامل وشمولية الخطط والأهداف في المنظمة ،وســـوف تساهم كل المستويات الإدارية والمدراء والرؤساء في تنفيذ الخطة، وتصبح عملية الإتصال بالمستويات المتعددة وإعلام كل مستوى أمرًا ضروريًا، فأي مســـتوى يعلم المستوى الذي يليه وهكذا فإن العملية تأخذ وقتًا طويلاً وربما تكون غير ذات جدوى لعدم وجود مرونة في الإتصال ومرونة في التنفيذ.

3. **خطـر الإتصـــال الطويل:**

إنـــه من الصعوبات الأخرى التي تواجه عملية الإتصال بالنســـبة لنطاق الإشراف الضيق هـــو الإتصال الرأسي وما يمثله مـــن صعوبة وطول في فترة

عملية الإتصال ،والشكل التالي رقم (15) يبين كيفية الحصول على معلومات مطلوبة من قبل العامل رقم (7) الذي يحتاج إلى المرور على ثلاثة مستويات إدارية وخمسة مشرفين، وإذا أراد العامل (7) الرد فإنه سوف يسير بنفس الطريقة والمسار وما تمثله من عدم كفاءة في الإتصال.



شكـل رقـم (15) خطر الإتصال الطويل في نطاق الأشراف الضيق

4. تكلفـة الإشـراف:

إن العلاقة الطردية بين ضيق نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية هي علاقة طردية موجبة. أي كلما زاد نطاق الإشراف ضيقًا كلما زادت عدد المستويات الإدارية، وكلما زادت عدد المستويات الإدارية زادت الحاجة إلى مديرين ،وإدارات ،وموظفين ،ومكاتب ،وتقسيمات مستخدمة ،وما يترتب عنه من زيادة في التكاليف والمصروفات التي قد يكون ليس لها حاجة ماسة.

5. التأثيــر على المعنويات:

إن زيادة عدد المشرفين والرؤســاء والمديرين بالنسبة للعامل الواحد من شأنه أن يؤثر على روحه المعنوية بالسالب ،كونه ينظر لنفسه وكأنه محاط بعدد كبير من الملاحظــين والمشرفين والمراقبين ،وأن حريتــه في المبادأة والإبداع وإبــداء الرأي مقيدة ،وأن كل خطوة من خطواته لا بد لها من إذن من قبل أكثر من مشرف مباشر أو غير مباشر ،وأن رأيه لا يسمع عادة أو شكواه قد لا تصل لصاحب القــرار، وهذا كله وغيره يؤثر على الروح المعنوية للعامل مما يؤذي إلى إنخفاض واضح في كفاءة عمله وإنتاجيته.

عــوامل إختيار نطــاق الإشراف الأمثـل:

هناك العديد من النقاط والعوامل الــتي تؤثر على إختيار النطاق الأمثل وهي كما يلي:

1. تنوع الأنشطة موضع الإشراف وأهميتها:

إن عدد المرؤوســين الذي يمكن للمدير الإشراف عليهم يتأثر إلى حد كبير بتنوع الأنشطة ومدى أهميتها. فقد توجد أنشطة مختلفة ومتنوعة وذات أهمية بالغة ،كما توجد أنشــطة متكررة وليست ذات أهمية بالغة ،فهنا لا بد من أخذ هذا العامل بعين الإعتبار، فقد تحتاج بعض الأنشطة في النوع الأول : إلى العديد من المرؤوسين وخاصة من ذوي الإختصاصات والمهارة التي تمتاز بأهميتها من الناحية العملية ،مما يجعل لكل نوع من الأنشـــطة مشرف خاص بها ،وقد يتم تقسيمها إلى أكثر من مستوى، وأقل عدد من المرؤوسين. أما النوع الثاني: فقد تكون الأنشـــطة فيه روتينية ،ومتكررة ،وليست على درجة عالية من الأهمية ،حتى وإن اختلفت هذه الأنشطة من الناحية العملية، فهنا يصار إلى توسيع نطاق الإشراف فيها بعد تجميعها تحت مشرف واحد.

2. الواجبــات الأخرى للمدير:

يقــوم بعض المديرين بواجبات كثيرة بالإضافة إلى عملية الإشراف وهذا ما نجده واضحًا في المستويات العليا من التنظيم، فنجد المدير العام مثلاً : لديه

واجبات كثيرة مثل التخطيط العام ،ووضع الأهداف ،وعقد الإجتماعات على المستويات العليا، وإتخاذ القرارات الخطيرة والحساسة، لذا فإن وقته للإشراف قد يكون بنسبة (10%) من إجمالي واجباته.

3. مدى إستقرار العمليات:

كما نعلم أن البيئات المحيطة بالمنظمة وخاصة منظمات الأعمال تتسم بمقدار كبير من عدم الإستقرار. فإذا كانت تتميز بالإستقرار فإنه يمكن للمدير أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين، وذلك لما يتطلبه عملية مسايرة التغيرات والتطورات من تغيير الطرق وأداء الأعمال ،أو تعديل في خطط وإجراءات أو توسعات أخرى.

4. قدرة المرؤوسين ودرجة التفويض:

يعتبر من السهل نسبيًا الإشراف على المرؤوسين من ذوي الخبرات والقدرات والكفاءات العالية بسبب فهمهم للتوجيهات ،وقلت وقوعهم في الأخطاء ،وسهولة أدائهم وتفهمهم للواجبات والخطط ،فيتوسع عدد المرؤوسين، ونجد عكسه في المرؤوسين من ذوي الخبرات المتخصصة أو المعدومة فهؤلاء يحتاجون إلى مقدار كبير من الإشراف ،والرقابة ،ونوع كبير من التوجيه ،وتصحيح الأخطاء ،والتدخل الدائم والمستمر، فإنه من المجدي الإشراف على عدد أقل من المرؤوسين ما أمكن ذلك، بالإضافة إلى إمكانية التفويض للسلطة على الأسس التي ذكرت سابقًا.

5. الأساليب الحديثة في الإشراف:

يأخذ في الحسبان الأساليب المستخدمة من الناحية التقنية العالية فهي تخفف من نوعية الإشراف وتحدده ،فكلما كانت الأساليب المستخدمة متطورة ،وخاصة في مجال المنظومات التي تراقب بكل كفاءة وتشرف بأقل عدد من الرؤساء وخاصة في حالة الحضور والغياب والإجازات والتي عادة تكون مبرمجة في صيغة منظومات بالإضافة إلى منظومات المخازن وغيرها ، كان النطاق الإشرافي واسع والعكس صحيح في ذلك.

ثانيًا: اللجــان:

يصفها بعض المنظمين بأنها من أهم وأفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لجعل الهيكل التنظيمي فعّال وديناميكي أكثر، فهي تمكّن أعضاء التنظيم من العمل مع بعضه البعض كفريق واحد من أجل تحقيق هدف مشـــترك، كما يعتقد بعض المديرين أن اللجان هي أكثر الوسائل التنسيقية فاعلية وأنها أداة إدارية لا يمكن الإستغناء عنها.

تعريف وماهيــة اللجـــان:

يمكن تعريف اللجان بأنها: «مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبيـن والذين يعهد إليهم كجماعة بمســئولية القيام بعمـــل معين ولهم حرية تبادل الأفكـــار». وتتميز اللجان بالعديد من الإختلافات من الناحية الشكلية ومن الناحية التنظيمية كما يلي:

- بعض اللجان تقوم بالوظائف الإدارية ،بينما البعض الأخر يقتصر نشاطها على الأعمال والنشاطات الفنيــة.
- بعض اللجان يكون لها الحـــق في إتخاذ القرارات ،والبعض الأخر ليس له الحق في ذلك.
- بعض اللجان يقتصر نشـــاطها على مجرد مناقشة المشكلة وتقديم التوصيات إلى المدير
- بعض اللجان تكون لمجرد نقل وإستلام المعلومات فقط.
- بعض اللجان يكون لها صفة التنفيذ أي تكون قراراتها أو أوامرها ملزمة للغير.
- بعض اللجان يكون صفتها إستشـــارية تقدم المشـــورة لكل المســـتويات الإدارية فقط.
- بعض اللجان تكون رســـمية كون أنها جزء من الهيكل التنظيمي موضحة سلطاتها وواجباتها.
- بعض اللجان تكون غير رســـمية ولا يشـــار إليها في التنظيم ولا القوانين التنظيمية.

- بعض اللجان تكون دائمًا وتعالج أنشطة إستراتجية طويلة الأجل.
- بعـــض اللجان تكون غير دائمـــة أو تكون دائمة نســـبيًا تنتهي بانتهاء الأعمال والأنشطة الموكلة إليها.

مـــزايا اللجـــان:

1. الرأي الجماعي المتكامل وخاصة في المشاكل التي تحتاج إلى أراء فنية كثيرة.
2. من أهـــم مزايا بل مكونـــات اللجان هي عملية التنســـيق بين الأعمال، والأنشطة ،والإدارات ،والمديرين المختلفين.
3. التعاون في تنفيذ الخطط ،وخاصة عندما تكون اللجنة مكونة من العديد من المندوبين عن كل إدارة أو أن اللجنة هي التي وضعت الخطة فيعمل كل أعضائها أو الإدارات والمستويات المنبثقة عنها في العمل على تنفيذ الخطط بأكمل وجه ،وبكل كفاءة وفاعلية ممكنة.
4. تكون اللجـــان مصدر مهم لنقـــل وجلب المعلومـــات وأحيانًا تحليلها وتقديمها إلى المستفيدين منها.
5. زيادة تدريب الأعضاء من خلال كســـب أعضـــاء اللجنة الخبرة الكاملة وإطلاعهم على الأنشـــطة الأخـــرى للمنظمة، بالإضافـــة إلى وصولهم إلى متخذي القرارات في كل مرة، من شأنه أن يزيد من كفاءتهم ويكون لهم قاعدة تدريبية عالية.

*- عيـــوب اللجـــان:

1. عادة ما يعاب على اللجان أنها تأخذ وقتًا طويلاً في تشـــكيلها، وفي تجميع وتحليل أعمالها، وإتخاذ قراراتها ،أو توصيل نتائجها إلى أصحاب القرار.
2. عادة يعاب على اللجان أنها تحتاج إلى مصاريف عالية وتكلفتها تكون مرتفعـــة ،وخاصة تلك التي تعمل في ظروف صعبة ،أو التي تحل مشـــاكل شائكة.
3. المســـؤولية المقسمة بين كل الأشـــخاص المكونين للجنة من خلال تهرب بعض الأشخاص من مسئوليته ،لأن القرار لم يكن من خياراته.

4. خطر القرار الوسط وذلك لإرضاء جميع الأطراف المكونة للجنة ،وما يمثله من عدم إيجاد البديل الأمثل والحل الجذري لأي مشكلة أو موقف ما.

التشكيـل الفعّال للجـان:

عندما تقرر المنظمة تكوين لجنة ينبغي توافر بعض المعايير حتى يمكن للجنة أن تعمل بطريقة فعالة وهي كما يلي:

1. التحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها:

لابد من التحديد الدقيق والواضح للسلطة الممنوحة للجنة والميزات التي تتمتع بها، بالإضافة إلى الواجبات التي لابد أن تقوم بها ، والأنشـطة والمشاكل التي سوف تعالجها ،والقرارات التي سوف تتخذها ، والبيئة التي تعمل في ظلها، وعلاقات السلطة بينها وبين المكونات الأخرى للتنظيم.

2. إختيار أعضـاء اللجنة:

لابد من إختيار أعضاء اللجنة بكل حيادية وموضوعية وأن يتحرى في ذلك المعايير الموضوعية من خلال التخصص المطلوب والكفاءات المرجوة من أعضاء اللجنة ،حتى تؤدي المهام ا لمشكلة من أجلها بكل فاعلية.

3. حجـم اللجنـة:

إن حجم اللجنة يلعب دورًا هامًا في جميع المسـتويات ومنها على سـبيل المثال: التكلفة ،والتنسيق، ونطاق الإشراف.

4. دعم اللجنـة بالمساعدين والإستشاريين:

إذا أريـد للجنة أن تعمل بشـكل جيد وفعال فلابد مـن توفر جهات ،أو مستويات إدارية ،أو هيئات متخصصة لمساعدتها ،بالإضافة إلى تكوين هيئات أو أشخاص وظيفتهم تقديم الإستشارة والنصح في أي مجال تطلبه اللجنة.

5. تصميم إجراءات العمل السريع والفعال:

لابد لأي لجنة في أي مسـتوى كان أن تعمل وتسـتبق جميع نشـاطاتها بمخططات لأعمالها وتصاميم قد تأخذ أشكالاً عدة ،من أجل سرعة وفاعلية أعمالها.

6. تعيين الرئيس المناسب:

لا بد من تعيين مديراً أو رئيســـاً للجنة يقود كل تحركاتها وأعمالها بشـــكل فعال.

ثانيـًا: الهيكـــل التنظيمـي:

لكل منظمـــة كيان ومكونات وهذه المكونات لا بد من قواعد تربطها ببعضهـــا، والهيكل التنظيمي هو القاعدة التي تربط بـــين هذه المكونات، وهو النســـيج الرابط بين عناصر المنظمـــة ومكوناتها، وبالتالي فهـــو الوعاء الذي مـــن خلاله تنفذ الأعمـــال والمهام والواجبات المختلفـــة ،ومن خلاله تتحدد المســـتويات الإدارية والمسئوليات والصلاحيات. وهذا يعني أنه لا بد من وجود هيكل تنظيمي لكل منظمة.

تعريف الهيكـــل التنظيمـــي:

- لقد عرف (منتزبرج) الهيكل التنظيمي بأنه: «مجموعة من الطرق المستخدمة لتقسيم الأعمال وإنجاز المهام المحددة والتنسيق فيما بينها».
- كما عرفه (ريتشـــارد دافت) بأنه: «الشـــكل الذي يعرف المنظمة بكيفية تقسيم المهام وإستخدام الموارد والتنسيق بين الأقسام».
- ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: «نموذج لنظام من العلاقات المتبادلة والمتداخلـــة بين الأفراد والأقســـام والمواقع المختلفة والتنســـيق والتعاون لتحقيـــق أهداف المنظمـــة بكفاءة عالية من خلال إســـتيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها».

الهيكـــل التنظيمـي والمدارس الإداريـة المختلفـة:

- **تنظر المدرســـة التقليدية للهيكل التنظيمي بأنه**: الإطار الرسمي الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية والعلاقات في المنظمة.
- **بينما تنظر المدرســـة الكلاســـيكية للهيكل التنظيمي بأنـــه**: هيكل لا بد أن يعكس العلاقات الرسمية والغير الرسمية للإنسان في المنظمة والتنظيم.

- **وتنظر مدرسة النظم الحديثة للهيكل التنظيمي بأنه**: نظامًا فرعيًا من النظام الكلي للمنظمة وهو نمط من التفاعل بين المنظمة والبيئات الداخلية والخارجية المحيطة بها.
- **أما النظرية الموقفية فتنظر للهيكل التنظيمي بأنه**: لا يوجد هيكل مثالي لكل المستويات والإدارات والمنظمات بل هناك مواقف تتغير ولا بد من مسايرتها.

أهميـة الهيكـل التنظيمـي:

الهيكل التنظيمي يربط بين الإدارات والأقسام الرئيسية والفرعية فبدونه تبقى الدوائر والأقسام والوحدات منفصلة عن بعضها بدلاً من أن تكون كلاً متجانسًا ومترابطًا. وتظهر الحاجة للهيكل التنظيمي كونه يغطي الحاجة لتقسيم العمل والتخصص ويغطي الحاجة إلى التنسيق بين الأعمال والمهام المختلفة. ويمكن توضيح الأهمية التي يقدمها الهيكل التنظيمي بما يلي:-

- **مراقبة وضبط الأنشطة**: يعمل الهيكل التنظيمي على مراقبة الأنشطة والأعمال وبيانها من خلال توضيح تقسيمات العمل ونطاق الإشراف وتحديد المسئوليات والسلطات الممنوحة، بالإضافة إلى طرق وأساليب الإتصال والتواصل. وهذا من شأنه أن يكون مراقبًا عمليًا لأنشطة المنظمة.
- **التنسيق بين الأقسام**: يكون الهيكل التنظيمي أداة تنظيمية مهمة بين الأقسام المختلفة للمنظمة والتنظيم وبين الإدارات والمستويات التنظيمية والوحدات التجميعية المختلفة.
- **الرضا عن العمل**: يعتبر الهيكل التنظيمي من الحوافز المهمة للرضا عن العمل ،لما يوفره من بيان لمسئوليات كل وحدة تنظيمية ،ولسلطاتها وطريقة تسلسل الأوامر ،ومعرفة مكان الوحدة التنظيمية ،وبيان الأعمال والأنشطة بشكل مفصل ومقسم ،وبيان نطاق الإشراف ،ووسائل الإتصال والتنسيق المناسبة، وهذا من شأنه أن يجعل هناك قدرًا كبيرًا من الرضا عن العمل.
- **المرونة في الإستجابة للتغيرات البيئية**: وخاصة عندما نأخذ بأفكار النظرية الموقفية ،فإن الهيكل التنظيمي يمكنه أن يستجيب لكل التغيرات ولديه

هامش واسع في التعديل من خلال إضافة وحدات تنظيمية أخرى أو تغيير وسائل الإتصال ومركزية بعض المستويات والأنشطة ولا مركزية البعض الأخر.

- **يوفر الهيكل التنظيمي قدرًا كبيرًا من الكفاية الإقتصادية**: كونه يحاول إنجاز الأعمال والأنشطة بأقل التكاليف عن طريق تحديد مسارات ومستويات للعمال والأنشطة.
- **يعمل الهيكل التنظيمي عن طريق**: تحديد مسئوليات الوحدات التنظيمية وعلاقة بعضها ببعض وكذلك الأفراد فيما بينهم.

العوامل المؤثرة على بناء الهيكل التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر بشكل أو بأخر في عملية بناء الهيكل التنظيمي، وهذه العوامل كما يلي:

1. حجم المنظمة:

يقصد بحجم المنظمة عدد العاملين فيها وعدد المديرين وعدد الوحدات بها ومواقع وأماكن عملهم. فكلما زاد حجم المنظمة كلما كُبر الهيكل التنظيمي في شكله وأخذ أكثر مستويات إدارية ،بالإضافة إلى إدارات رئيسية أكثر من المنظمات التي يكون حجمها صغير. بالإضافة إلى ذلك إن إتساع المناطق الجغرافية لأنشطة المنظمة عادة ما يؤثر على هيكلها بحيث تكون المنظمة التي تعمل في مناطق جغرافية متعددة أكبر في هيكلها من التي تعمل في مكان واحد ،وإن تأثير حجم المنظمة على هيكلها التنظيمي يشمل أيضا عدد الجوانب التنظيمية مثل درجة التقيد بالرسميات، والتشكيلات ،ومدى وجود قواعد وإجراءات وتعليمات ،وكيفية الإتصال ، ووسيلة ومسارات وكيفية نقل القرارات والأوامر ،كذلك تؤثر على الطاقات الحيوية للمديرين وغيرها من الإفترضات التنظيمية الأخرى.

2. البيئة:

البيئة تتكون من جميع العناصر المحيطة والمؤثرة بصورة جزئية أو كلية ،مباشرة أو غير مباشرة ،والتي تؤثر فيها المنظمة بنفس القدر. وإستجابة

للمؤثرات البيئية قد تنشـأ نظم فرعية لمواجهة بيئة معينة ،وتعتمد تسـميات ودرجات من المركزية واللامركزية وغيرها من الأوجه المتعددة للتنظيـم.

3. **التقنيـــة:**

التقنية هي المعلومات والمعدات والأسـاليب والعمليات والأنشـطة التي تسـاعد على تحويل المدخلات إلى مخرجات. فهي تؤثر على نوع وشـكل الهيكل التنظيمي المعتمد في المنظمة. فمثلاً: كلما زادت التقنية المستخدمة والمتخصصة كلما سهل الهيكل التنظيمي وقلت مستويات الإشراف ، بالإضافة إلى إحداث وحدات تنظيميـة جديدة تواكب التطور التكنولوجي الجاري وخاصة في مجال التخصصات بالنسبة للأفراد.

4. **الأفـــراد (العامليــــن):**

نوعية الأفراد من ناحية مستوى الكفاءة تلعب دورًا مهمًا في تحديد نطاق الإشراف ،وتفويض السلطات ،وطرق ومسارات الإتصال ،وتجميع أكثر عدد من الأنشطة في وحدات تنظيمية وظهور التنظيم الغير الرسمي في المنظمة.

5. **الأهــداف:**

إن الهيـكل التنظيمي هو أداة لتحقيق الأهــداف في المنظمة وهو يعكس بصورة واضحة الأهداف الرئيسية والفرعية في المنظمة. فنجد على سبيل المثال: أن المنظمات التي تسـعى لتحقيق هدف زيادة المبيعات تحدد وحدات تنظيمية واضحـة في الهيكل التنظيمي، مثل إدارة المبيعات ،وقسـم تنشـيط المبيعات ،وإدارة الترويج والإعلان ،وقسـم خدمات ما بعـد البيع ،ومكتب مردودات البيع، لتحقيق الأهداف.

مواصفــات الهيكل التنظيمي الجيـد:

1. **الوضــوح:** يجب أن يعرف كل قسم وكل وحدة تنظيمية وكل فرد في التنظيم العلاقات التنظيمية والواجبات والمسئوليات ومسارات الإتصال في الهيكل التنظيمي.

2. **الإقتصـــاد**: من مواصفات الهيكل التنظيمي الجيد هو الإقتصاد في التكلفة، وتجميع أكبر عدد من الوظائف في وحدات تنظيمية ،وأخذ عناصر التكلفة بعين الإعتبار وصولاً إلى مبدأ الكفاية في العمل.
3. **المرونـــة**: من صفات الهيكل التنظيمي المرونة. بأن يكون مركبا وموضوعا بطريقة يســمح بها بزيادة وحــذف بعض الوحــدات التنظيمية أو بعض الوحدات والوسائل التنسيقية مع ما تتطلبه البيئة المتغيرة للأعمال.
4. **الإستقرار النسبي**: لابد من الإستقرار النسبي في بعض الأنشطة والوظائف، والإدارات ، والأقســام في الهيكل التنظيمي، وذلك حتى لا تكون الأنشطة والأعمال غير ذات مرجعية في المشاكل وفي إتخاذ القرارات.
5. **التطــور وإعادة البناء**: لابد للهيــكل التنظيمي الجيد مــن تجديد الروح التنظيمية له ، ومحاولة إدخال التحسينات ،ومواكبة البيئة المتغيرة واللحاق بما هو جديد.

الفصل الثامن

التوجـــيه

التـــوجـــــيــه

إن ممارســـة وظائف التخطيط والتنظيم لا تعني أكثر من تجهيز المنظمة وإعدادها، فهي وظائف تمهيدية أولية. إن وظيفـــة التوجيه تُعني ببث الحياة في المنظمة عن طريق قيادة الأفراد والتأثير في سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في المنظمة بكل كفاءة وفاعلية ممكنة.

بالإضافة إلى إصدار الأوامـــر والتعليمات من خلال قنوات ووسائل الإتصال وأنشطة تمكن من زيادة فاعلية الترابط والتواصل، مســـتفيدين من دفع الـــروح المعنوية للأفـــراد من أجل تحقيق الأهداف بـــكل كفاءة وفاعلية مطلوبة.

وتحوز عملية التوجيـــه على أهمية بالغة في الوظيفة الإدارية. وترتكـــز هذه الوظيفة على أربعـــة ركائز مهمة تمثـــل التكامل في العملية وهذه الركائـــز الأربعة لابد وأن تُؤدى بطرق فاعلة وهي: إصـــدار الأوامـــر - القيـــــادة -الإتصـــــال - الدافعيـــة والتحفيز.



شكل رقم (16) عناصر التوجيه

التوجيـــه:

وظيفة من الوظائف الإدارية التي تقوم بها الإدارة على وجه العموم والمدير على وجه الخصوص. وهي تنطوي على قيادة المرؤوســين وتشجيعهم على العمل بكفاءة وفاعلية عالية، وهي من الوظائف الأساســية للمدير كون أن المدير يتعامل بالدرجــة الأولى مع الأفراد وكما نعلم أن الفــرد يعتبر مركب صعب ،ومتقلب الســلوك والتصرفات ومختلف الإعتقادات ،كما أن لهذا الفرد قدرة محدودة من المعرفــة والفهم والموضوعية ،بالإضافة إلى أن لديه أهدافًا يســعى لتحقيقها قد تختلف بشــكل أو بآخر عن أهــداف المنظمة ،فلابد من عملية متكاملة لإصدار الأوامر والإتصال وقيادة ورفع الروح المعنوية لهؤلاء الأفراد.

مبـادئ التوجيـه:

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه ،وهذه المبادئ هي كما يلي:

1 - مبـــدأ تجانس الأهداف:

يتضمن هذا المبدأ أن للأفراد والجماعات ســواء الرسمية أو الغير رسمية أهدافاً ،وهذه الأهــداف قد تختلف من فرد لأخر ومــن جماعة لأخرى وقد تختلف هذه الأهداف عن أهداف المنظمة ،لذا وجب العمل على تحقيق كل هذه الأهداف المذكورة. أي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس وإنســجام بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. ولتحقيق هذا المبدأ لا بد من التشــجيع على الوفاء بتلك الرغبات والحاجات (الأهداف) التي يشــتغل العاملين من أجل الوصول إليها والحصول عليها وإشباعها كي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

2 - مبـــدأ وحدة الرئاســة:

تطرقنا لهذا المبدأ في عدة مواضيع سابقة ،ولكن لا بأس من التذكير به، فلابد للفرد أن يكون مســئولاً أمام رئيس واحد منعًا للإزدواجية وضمانًا للإستجابات الكاملة من قبل الفرد كي تسير وظيفة التوجيه بفاعلية تامة.

3 - مبدأ توفر المعلومات الضرورية:

إن التوجيه السليم والفعال يســتلزم بالضرورة توفر للفرد معلومات عن البيئة التي يعمل بها بكل مكوناتها البســيطة والمعقــدة، وهذه المعلومات يحددها الرئيس والمشرف من حيث الأهمية والمســتوى والكم، حتى تســير عملية التوجيه أحيانًــا بنوع من الذاتية (التوجيــه الذاتي) لأن الفرد عندما يكــون على دراية بكل المعلومات اللازمة للنشــاط والعمل على خطته أو برنامجــه تكون عملية التوجيه أكثر فاعليــة،وإن الجهد الذي يُبذل من قبل المشرف أو القائد يكون قليلاً وفعال في آن واحد.

4 - مبـــدأ السلطة وتفويضها:

وهذا المبدأ وســبق التطرق إليه أيضًا ،ولكـــن فيما يخص التوجيه فلابد للمـــشرف أو القائد من أن تُمنح له الســلطة اللازمة للتأثير في المرؤوســين وتوجيههـــم، كما لابد أيضاً أن تفوض جزء من هذه الســلطة حتى تتم عملية التوجيه بفاعلية تامة وفي النطاق المخصص لها.

أهميـــة التوجيـه:

تتبع أهمية التوجيه من كونه يتعامــل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر المكونة للمنظمة وأساس نجاح أوفشل هذه المنظمة. فعندما يتوفر لدى المنظمة عملية توجيه سليمة وفعالة فإنها تنعكس بشكل كبير على فاعلية المنظمة. وكما نعلم بأن العنصر البشري قــوة مركبة من عدة حاجات وميول ورغبات وإنفعالات وإدراكات تكوّن ســلوكه،وأن هذا الســلوك ليس ثابتًا في كل المواقف والحالات ولا يمكن معرفته بشــكل دقيق ولا التنبؤ به بشكل واضح،وبالتالي لا يمكن الســيطرة عليه إلا عن طريق وظيفة التوجيه التي توفر النقاط المهمة التاليــة:

1 - يعتبر صمام الأمان لحسن ســير العمل وتنفيذه من خلال إصدار الأوامر الواضحة والدقيقة وحســن التواصل والإتصال والتأثير في سلوك الأفراد ودفعها نحو العمل الأفضل والتنفيذ الكفؤ.

2 - يحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين وعلى كافة المستويات ، فمن خلاله يتم أداء الأعمال بكل كفاءة وتحقق النتائج المرجوة بأفضل شكل ممكن.

3 - يكون موجودًا وملازمًا للعمل التنفيذي فيكون دائم الملاصقة للأعمال اليومية التي تتميز بالتعقيد وكثرة المشاكل وحتى التدخلات من قبل الأخرين.

4 - من خلاله يتم تحقيق نوع من التعاون والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين،كون أن هناك قدراً كبيراً من الأوامر والأهداف المشتركة والإتصال الأفقي والرأسي والقيادة الديمقراطية.

5 - يحقق نجاح جماعات العمل المختلفة. فكل جماعة من جماعات العمل سواء الرسمية أو الغير رسمية من خلال التوجيه وما يترتب عليه من فهم لسلوكياتها والتأثير فيها والتعرف على أهدافها سواء المعلنة أو الضمنية ، يتحقق قدراً كبيراً من نجاح الجماعات وتفاعلها مع المنظمة.

6 - من شأنه أن يقيّم الأعمال ثم يصححها. إن التوجيه يرتكز على ركيزة مهمة وهي القيادة وما تتضمنه من ملاحظة الأعمال التي تنجز، بالإضافة إلى الاستفادة من المعلومات المرتجعة وكذلك فهم وتحليل ومراقبة سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم ومحاولة تسيير وتوجيه السلوكيات الغير سوية منها بعد تقيّيمها من أجل أهداف المنظمة وأهداف التنظيم ككل.

الركائز الأساسيـة لعملية التوجيه:

أولاً / إصدار الأوامر:

تلعب الأوامر دورًا هامًا في توجيه المرؤوسين. والأمر : هو المحرك الرئيسي للنشاط وهو الذي يوقفه ويعدله ويؤثر فيه. ويجب على المديرين والقادة أن يتفهموا جيدًا معنى الأوامر وخصائصها الجيدة حتى تلقى درجة عالية من القبول لدى المرؤوسين. ويعتبر الأمر قوة وحق يعطى للآمر (صاحب الأمر) ويجب طاعته وتنفيذه.

ويمكن تعريف الأمر بأنه: «أداة توجيهية من رئيس إلى مرؤوسيه بقصد القيام أو الإمتناع عن القيام به في ظروف محددة وفق سلطات ممنوحة».

خصائص الأمــر الجيــد:

توجد عدة نقاط إذا توافرت في الأمر أصبح فعالاً وذا جودة كاملة وهذه بعض من النقاط فيما يلي:

1 - يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ:

يجب على الرئيس أو القائد أو المدير الذي يصدر الأوامر لمرؤوسيه وتابعيه أن تتصــف أوامرهم بصفة وخاصيــة العقلانية. فلابــد أن تكون واقعية وتتماشى مع العقل، وأن لا تكون إرتجالية أو خيالية أو مســتحيل تطبيقها، بالإضافة إلى ذلك يجــب أن تكون قابلة للتنفيذ وتتوافر فيها المعايير الكمية والقياسية، وأنها تأخذ بعين الإعتبار وتتماشى مع الموارد المتاحة للمنظمة سواء المادية من الآلات والمعدات وظروف العمل والموارد البشرية والمالية.

2 - يجب أن تكون الأوامر كاملــة:

على الآمر الجيد أن يكون كاملاً في طرحه وإصداره فلا تعقبه أية تساؤلات من قبل مستقبلي الأمر ومنفذيه. وهناك عدة أمور يمكن النظر إليها وأخذها في الحسبان في هذا السياق مثل: الأزمنة (من حيث زمن الإبتداء والإنتهاء). كالأمر الصادر مثلاً بعدم قبول شراء أي منتج يكون تاريخ إنتاجه في ســنة معينة وتاريخ إنتهاء صلاحيته في سنة معينة بالإضافة إلى معايير الكم والمكان والنوع والتخصيص.

3 - يجب أن يكون الأمر واضحاً:

لابد أن يؤخذ بعين الإعتبار فهم المرؤوســين للأوامر. فلابد من الإبتعاد عن الأوامر التي تحتمل تفسيرات عديدة أو التي تكون صادرة بطريقة أو لغة غير واضحة كالتي تستخدم فيها المصطلحات الفنية المتخصصة جدًا.

4 - يجب أن يكون الأمر مكتوبًا قدر الإمكان:

يحبذ بعض القادة والمديرين أن تكون الأوامر الصادرة عنهم مكتوبة حتى تفئ بالعديد من المتطلبات وتقضي على العديد من المشاكل ومن بين هذه المشاكل عدم الثقة أو النسيان أو عدم الوضوح وكذلك توفر عنصر الإلزام.

ثانياً / القيادة:

طالما وجدت مجموعة من الأفراد داخل بيئة إجتماعية فإنهم سيتطلعون إلى قيادة وسوف تظهر دائمًا الحاجة إلى قائد يتولى المهام في كل المواقف والحالات. والقيادة مصطلح يشير إلى : العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين من أجل أداء سلوك معين أو تحقيق هدف محدد.

إن القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية، فهي تساعد على حل التعقيدات التي تصاحب الأعمال والأنشطة وتقدم الحاجز الذي يعمل على إمتصاص هذه التعقيدات، لذا يجب على كل المديرين أن يكونوا قادة ولكن ليس من الضروري أن يكونوا كل القادة مديرين.

ولا بد للقائد أن يكون ملمًا إلمامًا تامًا بالخصائص الفردية لرجاله ويدرس تلك الصفات التي تمكنهم من تقديم أحسن ماالديهم. ولا بد للقائد أيضاً أن يتمتع بالقدرة على تحريك وتفعيل القوة الرشيدة والإنفعالية لتابعيه كما يجب على القائد من أن يشرح الأهداف بوضوح وينمي لدى تابعيه المصلحة التي تتضمنها تحقيقهم للأهداف.

إن القيادة كمفهوم زادت أهميتها مع تطور الأعمال وتشابكها، وتقاطع مصالح الأفراد ومصالح المنظمة في أغلب الأحيان. فالقيادة الرشيد تستطيع العمل على كل المتغيرات وتوجيهها من أجل توظيفها خدمة لأهداف المنظمة.

تعريف عملية القيادة:

يعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات والمفاهيم المهمة في علم الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوظيفة التوجيه، ولعل أغلب الكتاب حاولوا ان يضعوا تعاريف متعددة لمفهوم ومصطلح القيادة، وللفائدة فإننا نكتفي بالتعريفين التاليين لعملية القيادة:

- عرفها الكاتب (رنســيس لا يكرت) بأنها: «قــدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة».
- كما يمكن تعريف القيادة الإداريــة بأنها: «العملية التي يقوم بمقتضاها شــخص ما (المدير) بممارســة نوع من التأثير الإجتمــاعي على الأعضاء الأخرين في الجماعة، وذلك عن طريق إســتغلال ما يمنحه إياه التنظيم من قوة يؤثر بها في سلوك أفراد التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة».

مهام ومعايير القيــادة الجيــدة:

لابد لعملية القيادة من أن تكون ذات فاعلية عالية، وأن تؤدي الوظائف التي وجدت مــن أجلها، وحتى تكون كذلك لابد لعمليــة القياد من توافر بعض المعايير لتصبح جيدة وفاعلة في أداء مهامها وهي كما يلي:

- دراسة حاجات التابعين (المرؤوسين) ومحاولة إشباعها قدر الإمكان.
- العمل على بث روح التعاون وروح الفريق الواحد المتماسك.
- العمل على إشراك المرؤوسين في إصدار الأوامر وباقي الأنشطة الأخرى.
- توخي العدالة والمساواة والموضوعية والثقة في التعامل مع المرؤوسين.
- مساعدة المرؤوسين على حل المشــاكل بمختلف أنواعها وخاصة مشاكلهم الخاصة.
- العمل على تطوير أداء المرؤوسين وزيادة كفاءتهم.
- إتباع سياسات مفتوحة في الإتصال مع المرؤوسين.
- تخطيط وتوزيع العمل بشكل متوازن حتى يتم التنفيذ بشكل متوازن أيضًا

مصادر قوة تأثير القيــادة:

إن القيادة كعملية توجيهية تتعامل مع الكثير من المتغيرات الغير متجانسة، والتي عادة ما تحتاج إلى بعض القــوة المختلفة للتأثير بها ومن ثم توجيهها إلى رغبات ومتطلبــات المنظمة. وهنا العديد من مصادر قوة تأثير القيادة والقائد على الأخرين ومنها:

(1) **مصادر رسمية**: وتتمثل فيما يحصل عليه القائد من قوة مصدرها القوانين واللوائح والمواد التنظيمية، وموقعه الرسمي في الهيكل التنظيمي ،أضف إلى ذلك قـــوة العقاب والتواب. فجميعها تعتبر مصادر رســـمية بالإضافة إلى تفويض السلطة.

(2) **مصدر الشـــخصية**: يســـتمد القائد قوة التأثير على المرؤوسين من خلال صفات معينة تتميز بها شخصيته عن غيره من الموجودين متمثلة في الشكل وحسن التصرف وسرعة البديهة وحسن التعامل مع الآخرين وغيرها.

(3) **المهارة الفكرية والفنية**: يضاف إلى كل ذلك مهارة القائد الفكرية ومدى إطلاعـــه على الأحداث والمتغيرات ومدى معرفتـــه للقوانين والإتفاقات والتحولات الشاملة وما لديه من مهارات فنية في مجال تخصصه.

(4) **المهارة الإنســـانية**: وهي من أهم القدرات والمصـــادر. وتتمثل في إمكانية التعامل مع العنصر البشري سواء أكان فردًا أو في جماعة من خلال تحليل ســـلوكه وتصرفاته ومعرفتها،ثم إمكانية التأثير فيها بما يلزم من مؤثرات من أجل توجيهها لتحقيق أهداف ونشاطات المنظمة.

مؤهـلات القيـادة:

لا بد من توافر صفات وخصائص معينة في القائد وهذه الصفات والخصائص لابد لها من بيئة جيدة وجماعـــة متفاعلة مع القائد كي تحقق الكفاءة. والقائد لا بـــد له من توافر بعض المؤهلات المهمة كي يقوم بما هو مطلوب منه بنحجاح وهذه المؤهلات هي:

1 - **الصفات الجسمانية والعقلية**: إن القيادة وخاصة في مجال الأعمال الإجرائية والمشـــاكل المعقدة والمتشـــابكة وفي ظل المرؤوســـين من ذوي الخبرات الضعيفة والمنخفضة يحتاج القائد من التكوين الجســـماني ما يُمكّنه من تحمل بعض الضغوطات والإرهاق التي تتبع عملية القيادة، أضف إلى ذلك رجاحة العقل وصواب النظر وحضور الذاكرة المستمر والتركيز العالي حتى تسير الأمور بسلاسة وفاعلية كبيرتين.

2 - **الإســـتقرار والموضوعية**: لا بد للقائد من توفر قدر كبير من الإستقرار في تصرفاته وحركاته وردات أفعاله بعـــدم التقلب السريع والمفاجئ الذي قد يؤدي إلى عدم الإمتثال والنفور منه، كمـــا لا بد من توفر قدر كبير أيضًا مـــن الموضوعية في الحكم وعدم التحيز، والثقة بالنفس وإتخاذ القرارات الصائبة الرصينة.

3 - **العلاقات الإنسانية**: لا بد للقائد الناجح من أن يكون لديه مهارات وأدبيات العلاقات الإنسانية،وكيفية فهم الإنسان والتصرف معه والتأثير عليه،وأن يعمل على تنميتها وصقلها واستخدامها لنيل امتثال وطاعة المرؤوسين.

4 - **الدافع الشـــخصي**: عندما تكون العملية القيادية نابعة عن قناعة الفرد الشـــخصية وتكون أحيانًا أحد مهاراته الفطريـــة من خلال حبه لهذه العملية، فستكون تصرفاته ونشاطاته نابعة من قناعاته وحواسه.

5 - **المهـــارة في الإتصال**: لا بـــد للقائد من أن يتمتع بمهـــارة عالية في عملية الإتصال وقدرته على الوصول للآخرين والتأثير فيهم،بالإضافة إلى إيصال أفكاره ورغباته بطرق الإتصال المختلفة حتى غير الرســـمية منها، ناهيك عن اللباقة والفصاحة في التعبير.

6 - **القـــدرة على التدريس**: بعض القادة يحتاجون إلى مهارة تعليم الآخرين من خلال مهارات الشرح والتوضيح والإسترشاد بالأمثال والمواقف والنماذج الأخرى.

7 - **المقـــدرة المعرفيـــة والفنية**: لا بد للقائد الناجـــح أن يكون على قدر عالٍ مـــن المعرفة وله امكانات تؤهله أن يكون من ذوي المهارات الفنية، حتى تكتمل مهاراته ويستيطع أن يؤثر في الأخرين.

أنواع القيـــادة:

هناك الكثير من أنواع القيادة والـــتي عادة ما يكون مصدرها القائد أو الموقف القيادي أو الطريقة التي تدار بها العملية القيادية أو حتى الصفة التي يتصف بها القائد، ونذكر هنا أهم أنواع وأنماط القيادة:

(1) القيادية الأوتقراطية (التسلطية):

وفيها يحجم ويمتنع القائد عن تفويض أي نشاط ولا يقوم بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات ولا إصدار الأوامر، بل يستأثر بكل ذلك لنفسه ولشخصه. فيحدد القائد المشكلة ويتخذ بشأنها القرار المناسب ويصدر أوامره بهذا الشأن لمرؤوسيه ويطلب منهم تنفيذه ولا يعطيهم فرصة للإشتراك ولا حتى إبداء الرأي. وينقسم هذا النوع من القيادة إلى ما يلي:

(أ) **القيادة الأوتقراطية العنيفة أو المتشددة**: وتستخدم فيها التأثيرات السلبية الكبيرة كالعقاب والتخويف والفصل والخصم من الراتب وغيرها.

(ب) **القيادة الأوتقراطية المناورة**: وهو الذي يوحي للمرؤوسين بأنهم هم من يتخذ القرار ولكن في الحقيقة هو الذي يتخذ القرار. كأن لم يسمع منهم وجهات النظر والإقتراحات البديلة، ولكن لا يأخذ بها. وهو يستخدم أسلوب الإغراء والترغيب بالإضافة إلى التهديد أو ما يطلق عليه بسياسة (العصا والجزرة).

(ج) **الأوتقراطي الخير**: وهو الذي يستخدم الأساليب الخيرة والإيجابية كالشكر والعقاب الخفيف.

(2) القيادة الديمقراطية:

وفيها يقوم القائد بإستشارة مرؤوسيه وإشراكهم في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتفوض لهم السلطة الكافية والثقة أيضًا،وهو يهتم بالمرؤوسين بشكل كبير.

(3) القيادية غير الموجهة:

وفيها يتنازل القائد على كل صلاحياته وتكون الأمور كلها بيد المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار ويعتمد الأوامر فقط.

نظريات القيـــادة:

ســـنتطرق في هذا الجانب بإيجاز للنظريات المختلفة التي تناولت موضوع القيادة ومصدرها وهي كما يلي:

1 / نظرية الخصائص والسمات:

يشير مضمون هذه النظرية إلى أن هناك خصائص وسمات معينة إذا توافرت في الرئيس أصبح قائدًا إداريًا وهي على ســـبيل المثال لا الحصر: القوة البدنية، الطول، حدة النظر، الأمانة، الثقة، الصبر، سعة التفكير، رجاحة العقل..... إلخ.

2 / نظرية السمات الموروثة:

تنص هذه النظرية على أن القائد إنسانًا موهوباً بالفطرة التي منحها له الله سبحانه وتعالى،فهو يتمتع بها وراثيًا وخاصة من خلال الصفات البيولوجيا التي تنتقل عبر الأجيال.

3 / نظرية القيادة الموقفية:

يشـــير مضمون هذه النظرية إلى أنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافـــة الأماكن والمواقف والظروف فالقائد الجيد هو الذي تكون له القـــدرة عل التكيف مع كل الظروف والمواقف، و تشـــير هذه النظرية إلى أن المواقف هي التي تبرز القادة. ففي موقف معين يظهر قائد يحسن التصرف.

4 / نظرية حاجات التابعين:

وتنص هذه النظرية أن القائد هو الذي يكون قادرًا على إشـــباع حاجات المرؤوسين لأجل أن يتبعوه ويأتمرون بأمره.

5 / نظرية الشبكة الإدارية:

تنـــص هذه النظرية على أن القائد يهتم بمجالين (الفرد والإنتاج)،وقد تم تمثيل مفهوم القيادة الإدارية على شكل شبكة لها محوران الأفقي يمثل الإهتمام بالإنتاج أما الرأسي فيمثل الفرد،وحســـب التقاطعات يمكن أن يتبين المدير بأي مقدار هو مهتم أكثر هل بالفرد أو الإنتاج ومقدار هذا الإهتمام من ناحية القوة والضعف.

محددات فاعلية القيادة:

هناك العديد من العوامل التي تحد وتحجم فاعلية القيادة، وهذه المحددات يجب على القائد أخذها في الحسبان بمحاولة الإبتعاد عنها قدر الإمكان وبمعالجتها، وهي كما يلي:

1 - **عوامل تتعلق بالقائد نفسه**: قد يكون الخلل في القائد في تكوينه الشخصي أو مهاراته الفكرية والإنسانية والفنية أو طريقته لإدارة العملية القيادية من عدة نواحي.

2 - **عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها**: فلابد من الجماعة والأفراد أن تعمل على التفاعل الإيجابي مع القائد وأن لا تحاول عرقلة جهوده عن طريق الإستجابة لتوجيهاته وردود أفعاله وإلا كانت عائقًا كبيرًا.

3 - **عوامل تتعلق بالمنظمة**: من خلال الطيف الكبير الذي تتكون منه بدءًا من الأفراد حتى العناصر الأخرى مرورًا بعملية الإتصال ومدى فاعلية هذه العناصر بالنسبة لعملية القيادة. فكلما كانت ذات كفاءة وفاعلية عالية أتت النتائج مماثلة والعكس في ذلك صحيح.

4 - **البيئة العامة التي تعمل في ظلها القيادة**: سواء كانت البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها، فهي تحد من فاعلية العملية إذا لم تنسجم معها وتضعها بعين الإعتبار وتحسب لها ألف حساب.

5 - **الموقف**: هناك بعض المواقف تلقي بظلالها على العملية القيادية من خلال مكونات الموقف والمؤثرات الخاصة به،بالإضافة إلى عناصر الموقف والنتائج التي من الممكن أن تسفر عنه، تحد من فاعلية عملية القيادة.

القائد والمدير:

مصطلحان ووظيفتان متداخلتان، يصعب على البعض التمييز بينهما، فكلاهما له نفس الوظائف تقريبا ونفس الأهداف. ولكن الممعن في النظر والمتتبع لأدبيات الإدارة يجد الفرق واضحاً والبون شاسعاً. فالمدير أو الرئيس هو شخص توكل إليه مهام ووظائف ويستمد شرعيته من التنظيم وله مرؤوسين، وهذا المدير أو الرئيس يعمل جاهداً على التعامل والتعاطي معهم

بكل رســمية وفق لوائح وقوانيين، وهو أيضاً يتعامل ويتكيف مع التعقيدات التي قد تحصل من خلال علمه وفنه. أما القائد فهو شخص قد تكون له صفة المدير أو الرئيس أو قد لا تكون يمتلك قدرات ومؤهلات (لا تُمنح عادة) بل تُكتسب، يسخرها للتأثير في الأخرين من أجل تحقيق أهداف محددة.

وتعريجــاً على الجدلية التي تقول: (هل كل مدير قائد؟ أو كل قائد مدير؟)، يمكننا الخوض فيها بشئ من الاختصار فنقول أنه ليس كل مدير قائد ولا كل قائد مدير، بل يجب ويتحتــم على كل مدير أن يتصف بصفات القائد، بل أن يُنمي قدراته حتى يصبح قائداً ناجحاً وخاصة تلك القدرات التي تُكتســب بالخبرة أو التعليم.

ثالثاً / الإتصــال:

إن النجاح في العملية الإدارية يعتمد إلى حد بعيد جداً على مقدرة المدير أو الرئيس على تفهم الآخرين وعلى مقــدرة الآخرين من تفهمه. ومن الأهمية بمكان القول بأن الإتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد نشاط المنظمة. وفي أي تنظيــم فإن نقــل المعلومة من فرد لأخر تعتبر مــن الأمور الضرورية والجوهرية، فبواســطة هذا النقل يمكن إحداث تعديل في السلوك من أجل تحقيق الأهداف.

ويساعد الإتصال على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، كما يعتبر أسلوب وأداة مهمة في إنجاز الخطط والعملية الرقابية، وخاصة المعلومات المرتجعة من منظومة الرقابة. وتتمحور أهميــة الإتصال في إتمام وظيفة التوجيه على أكمل وجه وبكل فاعلية ممكنة.

وســـــائل الإتصـال:

لوســائل الإتصال العديد من الأنواع والأشكال الشائعة والتي تستخدمها بعض المنظمات في حين لا تســتخدمها الأخرى، ذلك حســب طبيعة ونوعية وحجم المنظمة والشكل التنظيمي التي تعتمده. فوسائل الإتصال كأداة للتوجيه هما:

- الإتصال الغير الرسمـــي.
- الإتصال الرسمـي.

بالنسبة للإتصال الغير رسمـــي: فهو الذي تســتخدمه الجماعات الغير رســمية في التنظيم والمنظمة ككل، كونه يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب هذه الجماعات. وبالرغم من ذلك فإن المعلومات الناتجة عنه لا تأتي من مصادر رسمية، وكذلك يحتوي على خطر أن المعلومات التي ينقلها غير حقيقية متمثلة في الإشــاعات وما شابه ذلك وهذا النوع موجود في كل منظمة. وبعض كتاب الإدارة يعتبره نوع طبيعي وهو نتيجة بديهية للتجمعات الغير رسمية، لذا يجب الإعتراف به والتعاطي معه بكل شفافية وحذر.

أما الإتصال الرسمـي: فهو ناتج عن الوسائل المعترف بها من خلال التنظيم والذي أوجدها لتؤدي وظيفة الإتصال بين الأطراف المختلفة سواء في المنظمة أو التي خارجها، وهي ما يعبر عنها بالمسالك التنظيمية وهذه المسالك والوسائل تتمتع بجانب كبير من المصداقية وتكون كل الأخبار والمعلومات التي تأتي عن طريقها صحيحة بل ملزمة التنفيذ إذا كانت في صورة أوامر، وعادة تأخذ هذه الوســائل صفة العلنية أو الظهور، وتأخذ هذه الوسائل الرسمية أشكالاً مختلفة وطــرق متنوعة من حيث المضمون وكيفية نقــل المعلومة من خلالها وأحيانًا صنع الحدث. ومن الوسائل الرسمية المستخدمة في الإتصال الرسمــي ما يلي:

- المقابلات الخاصة.
- الإجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.
- الإجتماعات العامة.
- المؤتمرات.
- المكالمات الهاتفية.
- المجلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها المنشأة).
- التقارير السنوية المختلفة.
- الخطابات البريدية المباشرة.

- المذكرات الداخلية والخارجية.
- البيانات الصادرة عن الإجتماعات واللجان.
- الملصقات على الحائط.
- الإعلانات سواء الداخلية أو الخارجية.
- النشرات الدورية.
- النشرات الخاصة.
- الصور والأفلام السينمائية.

الإعتبارات الواجب توافرها عند إختيار وسيلة الإتصال المناسبة:

لزيادة فاعلية وسيلة الإتصال فإن هناك العديد من الإعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند الإختيار من بين الوسائل السابقة وهي كما يلي:

- **نوع الرســالة**: لا بد من معرفة نوع الرســالة المــراد إيصالها للطرف الآخر (المستقبل) فهي تحدد نوع الوسيلة.
- **أهمية الرســالة وخطورتها**: من الضروري الأخذ في الإعتبار أهمية وخطورة الرســالة المراد إيصالها وإختيار الوسيلة المناســبة لذلك، فليس من المعقول أن هناك فرصة تســويقية معينة تريد المنظمة أن تحوز عليها وتنشر ذلك في الجريدة الرسمية قبل أن تتم عملية التخطيط لها أو الاستحواذ عليها.
- **العــدد المطلوب الإتصال بهم**: لا بد أن يأخذ في الحســبان العدد. من خلال معرفة الرقم الحقيقي لمســتقبلي الرسالة وإختيار أنجح وسيلة لذلك فالرسالة المطلوب إيصالها إلى عدد مائة موظف مثلاً ليست كالرسالة المطلوب إرسالها إلى عشرة أو عشرين موظف.
- **السرعـــة**: هناك بعض المعلومات التي يلزم توصيلها للشخص المستفيد أو الجهة المســتقبلة في وقت محدد أو بسرعة فائقة حتى يتم العمل على ضوئها وإتخاذ قرارات سريعة بشأنها، وخاصة في المشاكل التي تتفاقم بسرعة ويكون تأثيرها تصاعديًا كلما مر الوقت.

- **التكلفة**: من الأهمية بمكان معرفة التكلفة التي سوف تتكبدها المنظمة جراء إختيار وسيلة الإتصال المطلوب فلابد من موازنة الأهمية والنتائج والوسائل البديلة من ناحية التكلفة قبل إختيار وعند إختيار الوسيلة المراد إستخدامها. فمثلاً قد تكون هناك معلومات روتينية غير ذات أهمية كبيرة ويمكن إيصالها حتى عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق البريد المصور في حين يختار لها مثلاً خط على القمر الإصطناعي أو عن طريق قنوات مكلفة.

تصنيف أنواع الإتصالات:

عطفاً على موضوع وسائل الإتصال الذي تطرقنا له سابقاً، فإنه لإتمام عملية الإتصال بعد إختيار الوسيلة والاعتبارات الواجب توافرها لزيادة فاعليتها. فإننا سنورد فيما يلي أنواع وسائل الإتصال وتصنيفها وهي كما يلي:

1 - الإتصال الموجه إلى أسفل.

2 - الإتصال الموجه إلى أعلى.

3 - الإتصال شفهياً.

4 - الإتصال كتابة.

(1) الإتصال الموجه إلى أسفل:

ويعرف هذا النوع من الإتصال بالتوجيهات والتي تنطوي في عمومها على القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيه. وهو يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى مستوياته الإدارية في المنظمة.

(2) الإتصال الموجه إلى أعلى:

من أهم هذه الأنواع هي التقارير الإدارية. والتي لا يمكن لأي منظمة أن تعمل بدونها، كونها تعتبر أساساً لتقديم المعلومات إلى المستوى الأعلى وخاصة عندما تأخذ الشكل الرسمي المعد لها من تنظيم وتبويب وتنسيق وديباجة.

(3) الإتصال شفهياً:

تعتبر الإتصالات عن طريق الكلام المباشر من أقدم وسائل الأتصال فهو يسمح بالإتصال الشخصي والإستفسار عن بعض الأمور كما يمكّن من الشرح

المستفيض ويأخذ وقتًا عادة وتفصيلاً أكثر من غيره من الوسائل الأخرى، وقد يستعان بوســـائل الإيضاح من خرائط ولوحات وغيرها. وينتشر هذا النوع في المؤتمرات وحلقات النقاش والدورات التدريبية والأعمال الميدانية.

(4) الإتصال كتابة:

يمكن تحسين معظم العمل الإداري عن طريق تحسين الإتصال الكتابي فهو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد مع ما يوفره هذا النوع من الدقة والموضوعية والتحديد والرسمية أيضًا.

رابعـاً / الدافعية والتحفيـز:

من الوســـائل المهمة لعملية التوجيه. فقد يستغلها القائد لتوجيه وترشيد والتأثير في سلوك مرؤوسيه لأجل أداء الأنشطة والأعمال بكل فاعلية وكفاءة، فالهدف الأســـاس للدوافع والحوافز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد وهذا الإنجاز يتحقـــق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الإنســـان والدافع وقدرات الإنسان.

الدافعيـــة:

تعتبر الدافعية الوســيلة التي تخلق بها الإدارة الرغبة لدى الأفراد في العمل نحو تحقيق أهداف معينة طبقًا لخطط موضوعة. وبدون هذه الدوافع لا يمكن إطلاق الطاقات الإنتاجية للأفراد. فالدوافع هي الوسيلة التي تجعل الإدارة منها قوة تدفع العامل لأداء مهامه.

تعريف الدافعيـــة:

- عرفها الكاتب (كري) بأنها: «محصلة سلســـلة من العمليات الداخلية التي تؤثر على الفرد فتثير حماسه ومثابرته وإستمراريته في إتخاذ منهج معين».
- كمـــا عرفها (بوراك) بأنها: «قوة ناتجة عـــن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين».
- كما عرفها آخرون بأنها: (عبارة عن طاقة حســـية ومعنوية داخلية لسلوك الفرد متولدة عن تفاعلات نفســـية داخلية، هذه الطاقـــة تنبهها الحوافز

ويثيرهـــا الضغط والتوتر والقلق الناتج عن حاجــات الفرد المتنوعة وغير المشبعة (الفسيولوجيا- السيكولوجيا) فتحدث لديه الإستعداد التام للقيام بعمل أو سلوك معين لإشباع هذه الحاجات).

بعض النظريات في الدافعية:

هناك نظريــات عديدة تناولت موضوع الدافعيــة ولكن أهم نظريتين سوف نتطرق لهما بشيء من الإيجاز على أن تدرس النظريات الأخرى في علوم أخرى مثل العلوم السلوكية. وهذان النظريتان هما:

1 - نظرية إشباع الحاجات (مازلو)

2 - نظرية ذات العاملين (هيرزبرك)

1 / نظرية إشباع الحاجات (مازلو):

قــدم العالم (مازلو) نظريته في إشــباع الحاجات الذي اســتند فيها على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشــعر بها الفــرد تعمل على تحريك ودفع الســلوك. وقدم العالم (مازلو) شكل هرمي ســمى فيما بعد بـ (سلم الحاجات لمازلو) لتفسير نظريته.

وتتلخص فرضيات هذه النظرية في ما يلي:-

- الإنسان هو كائن يشــعر بإحتياجاته لأشياء معينة، وهذه الاحتياجات الغير مشبعة تؤثر في سلوكه فهي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين.
- تتدرج الحاجات في الهرم حسب أهمية ومرحلة الحاجة بالنسبة للإنسان.
- يقوم الفرد بالإنتقال إلى الحاجة التي تلي في الأهمية الحاجة التي أشبعها.
- إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى إحباط الفرد وسلوك وتصرفات غير مرضية.

والشكل التالي رقم (17) يوضح تدرج الحاجات عند مازلو (هرم الحاجات أو سلم الحاجات):



شكـل رقـم (17) هـرم الحاجـات لمازلو

ويمكن شرح الهرم كما يلي:

1 - الحاجات الفسيولوجيا:

تعتبر الحاجات الأساسية والتي تكون الدافع الأول لسلوك الفرد وتحركاته وتعتبر من الحاجــات التي تحافظ على وجود الفرد، ولا بد من توفيرها بشـــكل رئيـــسي وتلقائي، وعدم توفرها يؤدي إلى ســـلوك غير حســـن ومن الحاجات الفسيولوجيا: (الطعام، الشراب، النوم، السكن، الملبس.... إلخ).

2 - الحاجة إلى الأمان:

بعد أن يشبع الفرد حاجاته الفســـيولوجيا بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة الفرد تأمين حياته وحمايتها من تقلبات الحـــوادث العارضة والمتكررة وما يخبيه المســـتقبل. ومـــن أمثلتها: (الضمان الإجتماعي، الأمان الإجتماعي، الأمان المالي، الأمان الصحي، الأمان والسلامة في العمل.... إلخ).

3 – الحاجات الإجتماعية:

الإنسان إجتماعي بطبعه وتختلف درجة ونوعية التجمع الذي يسعى الإنسان لتحقيقه. فرغبة الفرد في وجوده بين أصدقاء ورغبته في علاقات طيبة يحيطها الود والإحترام هي من الحاجات الإجتماعية، كذلك الحاجة لكسب مكانة مرموقة إجتماعياً والشعور بالفخر.

4 – الحاجة إلى التقدير:

هنا يتم تركيز الفرد على نيل إحترام وتقدير الأخرين بالإضافة إلى مكانة مرموقة تلقى قبول كل الأفراد لكي يحس بنوعٍ من ثقة النفس وقوة الشخصية وغيرها.

5 – الحاجة إلى تحقيق الذات:

تعتبر من الحاجات العليا للإنسان وهي تحقيق الذات من خلال تعظيم إستخدام قدراته ومهاراته الحالية في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات والتي عادة تكون قياسية أو جديدة مثل: (الإختراعات، حل المشاكل الكبيرة، التصورات المستقبلية، تأليف الموسوعات والكتب،.. إلخ).

تقييم عام لنظرية إشباع الحاجات لمازلو:

- بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبه للحاجات.
- قد يصر بعض الأفراد على درجات متفاوتة من الإشباع وقد يقفون عند حاجات معينة فترة طويلة وهذا يؤدي إلى عدم الإنتقال إلى الحاجة التي تليها.
- لم تهتم النظرية بتقدير وتحديد حجم الإشباع في كل مرحلة.
- يمكن للفرد إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت أي ليس بالضرورة الإنتقال الديناميكي الذي فرضته النظرية.

2 - نظرية ذات العاملين (هيرزبيرك):

قام العالم (فردريك هيرزبيرك) بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالإستناد إلى إشباع الحاجات والتأثير الدفعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من

المهندسين والمحاســبين في عدد من الشركات الأمريكية،وإستخدام أسلوب (الحادث الحرج)، وقام بتوجيه السؤالين التاليين:-

س1) متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

س2) متى شعرت بأعلى مستوى للإستياء وعدم الرضا في عملك؟

وأدت الإجابات عن هذين الســؤالين إلى وجود عاملين مهمين يمكن أن تختزل فيهما الإجابات جميعًا وهذان العاملين هما:

(أ) عوامــل وقائيــة (صيانية):

ويؤدي عدم توافرهــا في بيئة العمل إلى حالة إســتياء وعدم الرضا لدى الموظفــين، ولكن توافرها لا يــؤدي إلى دافعية قوية للعمــل لأنها تعتبر من العوامل الضرورية مثل: (سياســات الشركة، الخطط، الرواتب، العلاقات مع الزملاء... إلخ).

(ب) عوامــل دافعيــة:

وهي العوامل التي ترتبط بجوهر العمل وإذا توافرت تؤدي إلى دافعية وقوة ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا مثل: (الإعتراف بالإنجاز، التطور والتدريب، الترقية، ... إلخ).

الحوافـز:

- يمكــن تعريف الحوافز على أنها: «العوامــل الخارجية التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه».
- كما تم تعريفها على أنها: «الأســاليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر».
- وتعــرف أيضًا بأنها: «العوامل التي تجعل الأفــراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدًا أكبر مما يبذله غيرهم».

أهميــة الحوافـــز:

1. تحقق زيادة العوائد وترفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد العاملين.
2. تساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم بشكل كفؤ.
3. تحســن الوضع المادي والنفــسي والإجتماعي للفرد وتحقــق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
4. تقلل كلف الإنتاج بدفع الأفراد العاملين بإتجاه الإبتكار والتطوير.
5. تحقق حالة من الرضا لدى الأفــراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا يسوق إلى الكفاءة والفاعلية في الإنتاج.

أنواع الحوافـــز:

أولاً / الحوافــز الماديـة:

هناك العديد من الأنواع المتوفرة من الحوافز والتي يمكن إســتغلالها في زيادة فاعلية الأفراد وهي على ســبيل المثــال لا الحصر: (ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشــجيعية، العلاوات الإســتثنائية، المشــاركة في الأرباح، المنح والمساعدات المالية، التأمين ضد بعض الأخطار المستقبلية).

ثانيــاً / الحوافــز المعنويـــة:

وهي التي تقدم عادة بدون رصيد مادي أي تقدم بشكل رمزي أحيانًا مثل: (شهادات التقدير، الثناء والشكر، نشر الأسماء في لوحة الشرف، منح النياشين والأوسمة).

الفَصْلُ التَّاسِعُ

الرقــــابــة

الرقـــــابـــة

إن الرقابة كوظيفة من وظائــف الإدارة تُعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوســين لغرض التأكــد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعــة لبلوغها قد تم تحقيقها. وهي الوظيفة الــتي تمكّن كل مدير من التأكــد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه.

ونظــرًا لأن الرقابــة تنطــوي ضمنيًــا على الأهداف والخطط، فلا يمكن لأي مدير أن يقوم بالرقابة بدونهما، فالمديــر لا يمكنه قيــاس ما إذا كان مرؤوســيه يقومون بالعمل بالطريقة المرغوبة إلا إذا كانت لديه خطة.

لابــد للوظائف الإداريــة الأخرى مثــل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتشــكيل والتنســيق إذا أريد لها أن تكتمل فلابد لها من وظيفة الرقابة.

تعريف الرقـــابة:

تعتبر من الوظائف المهمة لــلإدارة، بل إن البعض يعتبرها بمثابة الضابط والحارس الذي يســهر على أن تكون باقي الوظائف تُؤدى حسب ما هو مخطط لها ،وأن الوصول للأهداف ســيكون حتمياً. هناك عــدة زوايا يمكن النظر لوظيفة الرقابة من خلالها، فهي وظيفة إدارية وكذلك نشــاط محايد قد يفرض من قبل حملة الأسهم أو الدولة أو أية جهات اعتبارية.

ظهرت عــدة تعاريف لوظيفة الرقابة لعل أهم هــذه التعاريف ما أورده (هــنري فايول) فقال: «التحقــق عما إذا كان كل شيء يحــدث طبقًا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء». وهناك عدة تعميمات ونواحي ينظر للرقابة من خلالها وهي كما يلي:

- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها مسبقاً، ثم تصحيح الإنحرافات السلبية.
- إن الرقابة ليســت وظيفة مستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي متصلة وملازمة لأداء كل منها.
- إن وضــع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساســيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونها.
- إن الرقابة ضرورية لكل مستويات التنظيم.
- إن الرقابة ضرورية لكل الأنشطة في المنظمة.
- إن الرقابة هي وظيفة مكملة لكل وظائف الإدارة.

أغراض وأهداف الرقابة الإدارية:

إن الرقابــة وظيفة مكملة وملازمة لجميع الوظائف الإدارية، فهي تهدف إلى تحقيق أهدافاً ربما تكون في كل نشــاطات وأعمال ووظائف المنظمة، أي أنها تســعى لتحقيق أهداف كل تنظيم إداري على حــده. فالرقابة لها أغراض وأهداف واضحة نورد بعضها:

- إبقاء المنظمة خاضعة لســلطة القوانين واللوائح من خلال البرامج الرقابية على أعمال وقرارات ونشاطات المنظمة.
- مراقبة نشــاطات وأعمال موظفي الإدارة من خـــلال المعايير المحددة والتي تختص عادة بعنصر الجودة والكفاءة في الأعمال ومقاييس الأداء الفعلي.
- التأكد من حسن إستخدام الموارد المادية والبشرية في المنظمة. وهو من أهم أهداف الرقابة، لأنها تعمل على الإستغلال الأمثل لهذه الموارد والتي تكوّن العنصر الأساس للمنظمة.
- العمل على تحقيـــق الوفر المادي في عمليات التنفيـــذ. كون أن من أهداف المنظمة خاصة في مجال الأعمال تحقيق الأهداف والقيام بالأنشطة والأعمال بأقل التكاليف تحقيقًا لمبدأ الكفاية في العمل.
- رفع مســـتوى فاعلية وكفاءة الأنشـــطة الفنية. فالنشاط الفني يحتوي على العديد من المعايير والمقاييس التي يجـــب الأخذ بها حتى تُؤدى وفق ما هو مخطط لها وتصل إلى الأهداف المحددة مسبقاً.
- توفير بدائل وأســـاليب حديثة لحل المشكلات. لأن الرقابة من شأنها إبتكار الحلول المناسبة حسب ما هو مطلوب منها، وذلك من خلال إنشاء المنظومات والنماذج الفعالة لحل المشكلات بعد إكتشافها.
- الكشـــف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافأتهـــم وتحفيزهم. فمن وظائفها التحقيق فيما هو قائم ومقارنته مع ما هو مخطط له.
- ضمان إتخاذ القرارات السليمة في مختلف المستويات.
- التأكد من أن القيادات على علم بما يجري. فالرقابة ترسل التقارير والرسائل والإشـــارات إلى القيادات عن كل ما يجري من أنشطة حتى للقيام بكل ما هو لازم لذلك.

أنواع الرقـــابة:

إن الرقابة بمعناها الشـــامل وظيفة تُعنى بمتابعة كل الأنشـــطة والأعمال والمســـتويات الإدارية، وهي أيضاً تهتم بعامل الزمن وبالمعايير المحددة مسبقاً. وعطفاً على ذلك فإن تقسيماتها من حيث الأنواع عديدة نورد أهمها:

(1) الرقـــابة من حيث حدوثها:

أ - **الرقابة الوقائية**: ويســـتند هذا النوع من الرقابة على التنبؤ والتوقع لحدوث الإنحرافات ومحاولة التحكم فيها ومحاولة إكتشافها قبل حدوثها.

ب - **الرقابـــة المتزامنة**: وهي تتزامن وتتماشى مع ســـير الأعمال أولاً بأول لمنع إســـتفحال الأخطاء والإنحرافات وخاصة تلك الأنشـــطة والأعمال التي تكون مركبة من مراحل وخطوات متشابكة.

ج - **الرقابة الملاحقـــة**: وهي التي لا تقتنع بإنتهاء العملية أو النشاط بل تستمر حتى بعد أداء العمل والنشاط حتى يتم تفادي الأخطاء الغير متوقعة أو التي تكون غير واضحة في بدايات العمل ومحاولة الإستفادة منها وتصحيحها.

(2) الرقـابة من حيث المستويات الإدارية:

أ - **الرقابة على مستوى الأفراد**: وفي هذا النوع يتم تقيّيم أعمال الفرد وملاحظة وتحليل سلوكه والتنبؤ به من أجل تصحيحه إذا تطلب الأمر ذلك.

ب - **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية**: وفيه تتم الرقابة على أساس كل وحدة إدارية على حدى. فيتم تقييمها وتصحيـــح الإنحرافات الخاصة بها دون غيرها من الوحدات الإدارية حسب خصوصية كل وحدة إدارية.

ج - **الرقابـــة على مســـتوى المنظمة بالكامل**: وفيها يتـــم تقييم ومراقبة أعمال وأنشـــطة المنظمـــة كوحدة واحدة وبيـــان الإنحرافـــات إن وجدت فيها وتصحيحها بالطرق المناسبة.

(3) الرقـــابة من حيث المصدر:

أ - **الرقابـــة الداخليـــة**: تتم الرقابـــة من داخل المنظمة وعلى كل المســـتويات الموجودة بها. وهناك معايير خاصة ووحدات تنظيمية وتنســـيقية بعملية الرقابة الداخلية كالمنظومات الرقابية أو لجان الإشراف.

ب - **الرقابــة الخارجيـــة**: وهي التي تتم عن طريــق الآخرين، أي من خارج المنظمة وعادة تكون الدولة هي المصدر المهم لهذا النوع من الرقابة.

(4) الرقــابة من حيث نوعية الإنحراف:

أ - **الرقابــة الإيجابية**: وهي التي تبحث عن الإنحرافــات الإيجابية التي تمثل مكسبًا للمنظمة وتزيد من فاعلية النشاط ،فهذه يمكن الإستفادة منها.

ب - الرقابـــة السلبيـــة: وهي التي تبحث عن الأخطاء والإنحرافات السلبية والغير إيجابية من أجل تصحيحها وعدم تكرارها.

(5) الرقــابة من حيث تنظيمها:

أ - **الرقابة المفاجئة**: وهي التي تكون عن غير موعد سابق ولا تكون مخططة في جداول زمنية بل تأتي بصورة مفاجئة بدون إنذار ولا ترتيبات.

ب - **الرقابة الدورية**: وعادة تتم في فترات محددة وزمنية في جداول معروفة من قبل الجميع.

ج - **الرقابــة المســتمرة**: وهي تكون مســتمرة مع بداية العمل وخلاله وبعد الإنتهاء منه ولا تتوقف بأي حال من الأحوال.

وتجدر الملاحظـــة هنا أنه يمكن أن يتواجد نوعين أو أكثر مما ذكر أعلاه مع بعضهم البعض أو في نشاط واحد أو قد تتبنى المنظمة أكثر من نوع للرقابة على أعمالها وأنشطتها.

جدول رقم (3)

الأنواع المختلفة للرقابة

أنـــــواع الرقـــــابة				
من حيث حدوثها	المستويات الإدارية	من حيث المصدر	نوعية الإنحراف	من حيث تنظيمها
الوقائية	الفرد	الداخلية	الإيجابية	مفاجئة
المتزامنة	الوحدة الإدارية	الخارجية	السلبية	دورية
الملاحقة	المنظمة			مستمرة

النظـــام الرقــــابي:

للرقابـة نظام يتكون مــن العديد من العناصر الــتي تتكامل مع بعضها البعض من أجل أداء مهمــة الرقابة بكل فاعلية وكفــاءة. وهو يتكون من العناصر التالية:

1 - **الهـــدف**: لأية عملية رقابية هدف أساسي. وهو قياس وتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بما هو موضوع ومحدد مسبقًا وبيان الإنحرافات وتصحيحها أن وجدت، كما أن الهدف الأساسي لأية عملية يحدد أحيانًا من خلال الجزء أو النشاط الذي يراد مراقبته وتصحيح أخطائه إن وجدت.

2 - **المعاييـــر**: تعتـبر المعايير من العنـاصر المهمة للنظام الرقـابي لأي منظمة ،فبدونهـا لـن تكـون عمليـة الرقابـة ذات فاعليـة ،لأنها تقـدم الإطار والتعريـف الواضـح والأسـاسي الذي تقـوم عليـه العمليـة الرقابيـة، ويشـترط في هـذه المعايـير أن تكـون واضحـة ويسـهل فهمها وقياسـها والوصـول إليهـا والتعبير عنها في صـورة أرقام ونمـاذج مختلفة، ويمكن بيـان المعايير كمـا يلي:

أ - **الكــم**: وعادة يتمثل في وحدات يمكن عدها مثل الوحدات التي تم إنجازها.

ب - **الكيف**: وعادة يعبر عن مستوى معين مثل الجودة المطلوبة.

ج - **الزمــن**: وهو الذي يحــدد الأوقات المطلوب فيهــا العمل من حيث الإبتداء أو الإنتهاء أو إستغراق العمليات الجزئية.

د - **التكلفة**: وهي التي يعبر عنها عادة بالرقم المالي أو غيره من المصروفات أو الخسائر التي تتكبدها المنشأة.

3 - **الأدوات**: وهي الأداء التي يتم بها وعن طريقها عملية الرقابة. وعادة تقسم إلى قسمين أو نوعين رئيسين هما:

أ - أدوات رقابية شخصية مثل:

- **السجلات والمراجعات الداخلية:** كقوائم الجرد، بطاقات المخزون، سجلات الحضور والغياب، تقارير الأداء بالنسبة للعمال... إلخ.
- **الملاحظة الشخصية:** وفيها يتم ملاحظة الأنشطة والعمال ملاحظة شـــخصية إما عم طريق العين المجردة أو الوســـائل المساعدة فيها مثل الكاميرات وغيرها.

ب - أدوات الرقابة الشاملة ومن أمثلتها ما يلي:

- **الموازنات التقديرية:** وهي عبارة عن ترجمة مالية رقمية للخطة في فترة زمنية مقبلة (وســـوف نتكلم عنهـــا بقليل من التفصيل فيما يأتي).
- **التحليـــل المـــــالي:** وهي النسب المختلفة التي تستخدم للرقابة على الأنشطة المختلفة للمشروع ومن أمثلتها: نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، نســـبة الربحية، نسبة المديونية، نسبة الديون إلى حقوق الملكية... إلخ.
- **شبكة بيرت:** تستخدم في مجال الإنتـــاج.
- **قائمة الأرباح والخســـائر:** من الجداول الإحصائية المحاسبية التي تبين كل ما يتعلق بالأرباح والخسائر الخاصة بالمنشأة.

4 - **تحديد نوع الرقـــابة المطلوبة:** تم ذكر هذا العنصر فيما سبق من خلال التحديد الدقيق والواضح للنوع الذي ســـوف يتـــم تطبيقه على العمليات والأنشطة الإدارية كل حسب الخصائص التي تميزه عن غيره.

5 - **تحديد الجهـــة المســـئولة عن معالجة الإنحراف:** من العناصر المهمة التي تكـــوّن النظام العام للرقابة. وهي الجهـــة التي يكون لها الحق في إجراء التصحيحات وتعديل الأخطاء إن وجدت، وذلك حســـب النشاط المراد إجراء الرقابة عليه،وحســـب المســـتوى الذي تدار فيه العملية الرقابية

والوحدات التنظيمية أو المرحلة الزمنية من النشاط، لأنه ليس من المهم إكتشاف الأخطاء فقط بل الأهم منه هو العمل بكل فاعلية على تصحيحها وتعديلها.

6 - **نظام جيد للإتصالات**: لابد من توافر نظام فعال للإتصال لتسهيل عملية التواصل وإيصال المعلومات والأوامر والقرارات وخاصة المهمة والسريعة منها.

7 - **نظام معلوماتي فعال**: لابد من توفير المعلومات في أوقاتها المناسبة وبجودتها المناسبة حتى تتم العملية الرقابية بكل نجاح وهذا يتطلب نظام معلومات فعّال بين كل مكونات العملية الرقابية، ولابد من وجود نظام للمعلومات المرتجعة كتغذية عكسية لغرض الاستفادة منها.

مستلزمات النظام السليم للرقابة:

- أن تكون الأداة الرقابية قادرة على كشف الإنحرافات والتبليغ عنها في الوقت المناسب.
- يجب أن تكون الأداة الرقابية قليلة التكاليف.
- يجب أن تكون الأداة الرقابية مرنة وقابلة للتكيف مع جميع الظروف.
- يجب أن تكون الأداة الرقابية تتضمن إتخاذ قرارات صحيحة.
- يجب أن تكون العملية الرقابية ملائمة للنشاط المراد الرقابة عليه.
- يجب أن تتسم العملية الرقابية بالتحليل العلمي الدقيق.
- إستخدام المعايير الكمية والرقمية كلما أمكن ذلك.
- إستخدام الأدوات المتطورة والدقيقة كلما أمكن ذلك.

خطوات عملية الرقابة:

تنطوي عملية الرقابة الأساسية بغض النظر عن مكان وجودها أو الشيء الذي تراقبه على الخطوات التالية:

1 - تحديد الشيء المراد إجراء عملية الرقابة عليه.

2 - تحديد ودراسة المعايير الرقابيـــة.

3 - قياس الأداء الفعلـــي.

4 - مقارنة الإنجاز الفعلي بما هو مخطط له.

5 - معالجة الإنحرافات إن وجدت.

(1) تحديد الشيء المراد إجراء عملية الرقابة عليه:

إن عملية الرقابة لا بد أن تستهدف نشاطاً أو عملية أو فرداً أو غيره. فمن الضروري أن يتم هذا النشـــاط أو العمل تحديدًا دقيقًا من ناحية العناصر التي تميزه عن غيره ،أو يتم تحديد بعض من النشـــاط وليس كل النشاط، كتحديد مرحلة من مراحل الإنتاج، وذلك لأن كل نشـــاط وكل عمل يحتاج إلى معايير وأدوات ونشاطات رقابية خاصة به.

(2) تحديد المعايير الرقابيـــة:

المعايير هي المقاييس الموضوعة التي تُستخدم لقياس النتائج الفعلية. وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمنظمة. فهي الوســيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر. فقد تكون مادية متمثلة في الكميات والوحدات والساعات والسرعات أو قد تكون في شكل نقدي مثل التكاليف والإيرادات أو قد يعبر عنها بأشياء أخرى لها دلالة معينة (وقد تم بيان أنواعها فيما سبق).

(3) قيـــاس الأداء الفعلـــي:

وفي هذه الخطوة يتـــم قياس الأداء الفعلي وتقيمـــه. وعملية التقييم هذه تتفاوت من ناحية الســـهولة والصعوبـــة. فالتقييم يكون ســـهلاً إذا كانت المعايير الموضوعة بطريقة سليمة وإذا كان هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأعمال المنجزة. وتختلف عملية التقييم بين تلك الفنية أو الديناميكية التي يسهل وضع معايير يمكن التقييم عن طريقها،وتلك التي تكون غير ممكنة القياس أو يكون قياســـها صعب مثل ســـلوكيات وتصرفـــات ودرجة الرضا بالنسبة للأفراد العاملين.

(4) مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط:

في هذه الخطوة يتم مقارنة كل الأعمال والأنشطة التي تم تنفيذها فعلاً بعد قياسها وبيان كل معايير ودرجات العمل بخصوصها ومقارنتها بما هو مطلوب، ومخطط له ،وموضوع ضمن أهداف المنظمة، وهنا لا بد لعملية المقارنة هذه أن تكون دقيقة فعلاً ،وأن تضع في حسبانها عملية التحليل، لأن هناك بعض الأعمال إذا تم قياسها من المرة الأولى تظهر لك بأنها أديت على أحسن ما يرام ولكن إذا قمنا بعملية تحليلية للقياس تبين لنا الكثير من الأخطاء الغير ظاهرة. فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف لإدارة البيع هو بيع مائة ألف وحدة خلال العام بسعر محدد مسبقًا وعند نهاية السنة المالية تم مقارنة عدد وحدات البيع ووجدت مطابقة للعدد المحدد مسبقاً، ولكن إذا حللنا الموضوع بأكثر دقة نجد مثلاً أن الأرباح لم تكن كما هو مخطط لها فقد يكون الأمر أن المبيعات كانت بالآجل أو أن هناك عدد متجاوز من قبل مسموحات المبيعات أو بيعت بسعر التكلفة أو بأقل منه.

(5) معالجة وتصحيح الإنحرافات والأخطاء إن وجدت:

إن الخطوة المهمة والتي لا تقل أهمية عن سابقاتها هي تصحيح الأخطاء والتجاوزات والإنحرافات إن وجدت. وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها ترتبط بها كل الوظائف الأخرى للإدارة. وعادة ما تهمل هذه الخطوة أو لا يلقى لها بال، ولا يستفاد من النقاط المهمة التي نتجت عن عملية الرقابة، فمعظم المنظمات الغير ناجحة تكتفي بمجرد معرفة الخلل ولا تعمل على تصحيحه أو أن توصي بالتصحيح دون العمل على ذلك. كما أن هذه الخطوة قد لا تستغل بطريقة جيدة وذلك من خلال تصحيح وإصلاح بعض الأخطاء أو جزء من الأخطاء والإنحرافات وترك البعض الأخر كما هو، وهذا سيعيدنا إلى نقطة البداية من جديد.

الميزانيات التقديرية كأداة للرقـابة:

تكلمنا فيما ســبق عن أدوات الرقابة وذكرناها كأحد العناصر المكونة للنظام الرقابي في المنظمة. وهنا ســنتطرق بشيء من التفصيل لهذه الأداء،وهي الميزانيات التقديرية لما لها من أهمية،وخاصة في مجال العلوم الإدارية والمالية. فهي تعتبر الأكثر استخدامًا وشيوعًا بين كل الأدوات في منظمات الأعمال على وجه الخصوص.

تُعني الميزانية التقديرية بتكوين الخطـط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبــير عنها بالأرقام. وبهذا فــإن الميزانيات التقديريـــة : هي قوائم للنتائج المتوقعة معبراً عنها بقيم، مثل: (الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات، الميزانيات التقديرية للإنفاق كما هو الحال في ســاعات العمل المباشر والمواد الخام والوحدات المباعة أو المنتجة).

إن الميزانيـات التقديريـة والـتي تمثـل الخطـط معـبرًا عنهـا بالأرقـام يمكـن تقسـيمها إلى أجـزاء تتفق مـع الهيـكل التنظيمي للمنظمة، وبواسـطة ذلـك فـإن الميزانيـات التقديريـة تربـط عملية التخطيـط وتسـمح بتفويض السـلطة دون فقـدان عمليـة الرقابـة، أي أن تحويل الخطـط إلى أرقام محددة ينشـأ عنـه حتمًـا نـوع مـن النظـام المحكـم الذي يسـمح للمدير بـأن يرى بوضـوح الخطـط ومـا تـم تنفيـذه منهـا فعـلاً وماهيـة هـذا التنفيـذ ومدى مطابقتـه مـع مـا خطط له.

أنواع الميزانيـات التقديريـة:

هنـــاك عدة أنواع للميزانيات التقديرية ولكـــن نورد هنا بعض الأنواع المهمة والتي تستعمل بشكل واسع في منظمات الأعمال وهي كما يلي:

1 - الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات:

تعتبر من أكثر الميزانيات التقديرية شيوعًا في ميدان الأعمال، والميزانيات التقديريـــة للإيرادات مثل المبيعات التي تمثل أهـــم الإيرادات للمنظمة. أما

المصروفات فيمكن وضع البنود التي تعتبر مصروفات مثل الأجور والإيجارات والمواد وغيرها.

2 – الميزانيات التقديرية الرأسمالية:

تعد خصيصًا للإنفاق الرأسمالي في الأراضي والآلآت والمعدات والمخزون.

3 – الميزانيات التقديرية النقدية:

وهي عبارة عن تنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها تقاس المقبوضات والمدفوعات النقدية الفعلية.

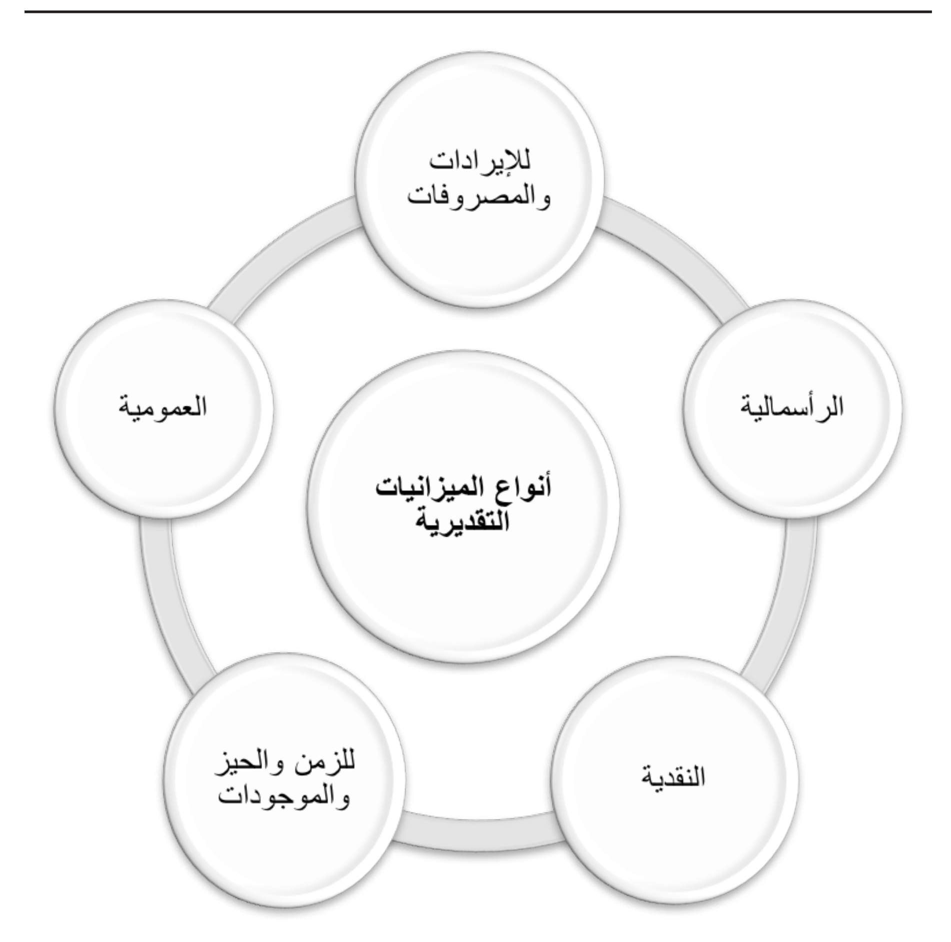
4 – الميزانيات التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات:

من الأفضل بالنسبة للكثير من الميزانيات التقديرية أن يتم التعبير عنها بشكل ساعات عمل مباشر ،وساعات الآلة ،ووحدات الحيز المخصص للأعمال، ووحدات منتجة سواء مدخلات أو مخرجات.

5 – الميزانيات التقديرية العمومية:

وهي تتنبأ بحالة الأصول والخصوم ورأس المال في تاريخ محدد، ويكون المصدر الأساس للتغيير في بنود الميزانية العمومية هي الميزانيات التقديرية المختلفة الأخرى. إن هذه الميزانية تثبت مدى دقة كل الميزانيات التقديرية الأخرى.

والشكل التالي رقم (18) يبين أنواع الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة.



شكل رقم (18) أنواع الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة

شروط نجاح نظام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية:

هنـــاك نقاط لابد من أخذها في الحســـبان والعمل بها حتى تصبح عملية الرقابة عن طريق الميزانيات التقديرية فعّالة، وهي كما يلي:

- يجب أن تكون الميزانيات التقديريـــة مصممة كأداة للرقابة وليس بديل عن ذلك.
- يجب أن تتم إدارة الميزانيات التقديرية عن طريق المديرين ومساعديهم.
- يجب أن تقوم الإدارة العليا بدور فعّال ومساعد في إعداد وتنفيذ الميزانيات التقديرية.

- يجب أن يشترك كل المديرين في إعداد الميزانيات التقديرية والعمل على جعلها كأداة للرقابة.
- الإبتعاد عن التشدد في إعداد الميزانيات التقديرية، أي لا بد أن تكون متماشية مع الوضع السائد للمنظمة وبيئتها.
- لا بد من توافر نظام معلوماتي عالي الجودة يقدم المعلومات الحاضرة والحالية أولاً بأول وخاصة في الرقابة التي تتصف بالإستمرارية.
- يجب أن تكون ذات مرونة عالية.
- يجب أن تكون معبرًا عنها بمعايير وأحجام واضحة وبلغة مفهومة ومتداولة.
- يجب أن تعبر عن واقع المنظمة ولا يتم إستيرادها من الغير.
- لا بد أن تكون موضوعية بعيدة عن الإفراط والتفريط.

الفصل العاشر

منظمة الاعمال

منظمة الاعمال

تعتـــبر المنظمة من أهـــم الكيانات الـــتي تتجمع فيها مجموعة من البشر لغرض القيام بنشاطات معينة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة الـــتي تجمعهم. والمنظمة كغيرها من الكيانات في المجتمع لها العديد من الاعتبارات والخصائص والأنواع والأشـــكال القانونية التي تميّزها عن بعض،وفي أغلب الأحيان تضعها تحت نمط معين، يســـهل التعامل والتعاطي على أساسه.

إن مـــن أهم المنظمات العاملـــة في المجتمع، ما يطلق عليها بمنظمات الأعمال، والتي أساساً تقوم بأنشطة تميزها عن غيرها من المنظمات. فهي عادة تقوم بنشاطات الانتاج والتسويق والنشـــاطات المالية وإدارة الموارد المختلفة بها. ونجد أغلب هذه المنظمات تسعى إلى تحقيق الربح كمصدر رئيسي للبقاء وكحافز مهم للعمل وبذل المزيد من الجهود. ولكن بعض منظمات الأعمـــال الحكومية (العامة) قد لاتسعى لتحقيق أي ربح نظراً لطبيعتها الخاصة.

ولعل عالم اليـــوم يفرض على المنظمات نمط معين من التعامل ووتـــيرة خاصة في العمل. لذا فـــإن المنظمات قد تعمـــل في مجتمعات غير متطورة وهذا ينعكس ســـلباً على أدائها. ومنها من تعمل في مجتمعات متطورة وهذا بلا شك ينعكس أيجاباً على أدائهـــا. ولعالم اليوم تحديات يجب على المنظمات التعامل معها بكل مرونة وحنكة.

مفهوم وتعريف المنظمة:

إن المنظمة وجدت أساســاً من حاجة الإنســان إلى الجماعة. فقد ســعى الإنســان إلى توحيد جهوده وأنشــطته مع الجماعة للقيام بالكثير من الأعمال ولتحقيق العديد من الأهداف.

يقصد بالمنظمة بشكل عام تجمع لأفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة.

والمنظمة ككيان إجتماعي اســتطاعت أن تتطور وتفرض وجودها في عالم الأعمال. فنجد أن أغلب الإضافات الإيجابية التي حدثت في عالمنا المعاصر هي نتاج لتكاثف جهود ونشــاطات مجموعة من المنظمات تعمل في صناعة وتسعى لتحقيق أهداف متقاربة.

وفي المنظمة كوجود اجتماعي تحدد الأدوار والمهام والعلاقات بحيث يستطيع كل فــرد أو مجموعة أو وحدة إدارية العمل مع الآخرين لإنجاز أهدافها التي هي جزء من الأهداف الشاملة للكيان الاجتماعي. إن هذا الوصف للمنظمة يجعل من هذا الكيان الاجتماعي المفتوح مختلفاً في إطار العديد من الخصائص مثل : الحجم ،وطبيعة العمل الذي تمارسه ،وعائدية أو ملكية هذا الكيان ،وخصائص أخرى غيرها.

هناك العديد من التعريفات التي حاولت أن تصف المنظمة، وكالعادة فإن لكل تعريف زاويته الذي ينظر للمنظمة مــن خلالها وأبعاده التي يدرس هذا الكيان الإجتماعي بها.

فقد عُرفت المنظمة على أنها " هيكل يتكون من العلاقات والقوة والأدوار والأنشــطة والإتصالات والعوامل الأخرى التي عادة مــا توجد عندما تعمل مجموعة من الأفرا مع بعضهم."

وعُرفت أيضاً «وحدة إجتماعية أنشــأت لغــرض تحقيق أهداف محددة». وعرفت كذلك بأنها: «عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي فيها يتصل الأفراد بعضهم ببعض من أجل أهداف معينة».

أسباب وجود المنظمات:

- لأن المنظمات امتداد طبيعي لوجود الإنســـان، وميلوه نحو التجمع من أجل تحقيق أفراده وأفراد التجمع أو الكيان الذي ينتمي إليه (المنظمة).
- تقاطع أهداف الفرد بأهداف الجماعة ومن ثم أهداف الكيان الذي يجمعهم وهو المنظمة.
- للإنسان طاقات محدودة لأداء المهام وتحقيق اهدافه لذا لا بد له من الإنتماء لكيان ولجماعة من المساعدة في تحقيق ذلك.
- توافر الخبرات والمهارات التي تساعد على دقة النتائج وكفاءة الأعمال.
- تنعكس نتائج المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر على درجة رفاهية المجتمع، لذا فإن وجودها وتطورها نتيجة لنجاحها وحتمية لوجودها.

خصائص المنظمة:

هناك العديد من الخصائص التي تختلف من منظمة لأخرى، ذلك حسب طبيعتها وحجمها ونوعها والرســـالة التي تؤديها. ولكن إجمالاً فإن خصائص المنظمة هي كما يلي:

- وجود أهداف تسعى المنظمة من خلال مكوناتها إلى تحقيقها، لذا فإنها تسخر مقدراتها وتعبء مكوناتها من أجل ذلك.
- تواجد مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات تنظيمية رسمية وغير رسمية.
- وجود نطاق محدد ورسمي تُؤدى من خلاله الأعمال والوظائف.

أنشطة وموارد المنظمة:

إن المنظمة كي تكون لها القدرة على البقاء والاستمرارية لا بد لها من تنفيذ عدد من الانظمة والانشطة منها ما يلي:

1 - الانشطة الضرورية لضمان توفير الموارد اللازمة للمنظمة.

2 - الأنشطة التنفيذية لضمان تحقيق الأهداف عن طريق الأعمال والأنشطة المخطط لها.

3 - وظيفة الرقابة وما تتضمنه من التأكد من تنفيذ العاملين للانشطة الموكلة إليهم بكل كفاءة.

4 - الأعمال التي من شأنها تحقيق شخصية المنظمة وميزتها وفي أغلب الأحيان ريادتها في بعض أو أغلب الأعمال والتي من خلالها تحدد المنظمة هويتها وتبني لنفسها كياناً.

5 - الأنشطة التي من شـــأنها إحداث التوازن في المنظمة وتحقيق الاستمرارية والبقاء، ومقاومة التفكك والاندثار. إن المنظمة كي تكون قادرة على أداء أعمالها فإنها تحتاج الى عدة أنواع من الموارد هي:

- موارد بشرية
- موارد مادية
- موارد مالية
- موارد أخرى (المعرفة)

أنواع المنظمات:

هناك العديد من التصنيفات بمختلف المعايير والإعتبارات لبيان أنواع المنظمات العاملة في المجتمعات. وهنا نورد بعض من هذه الأنواع وهي:

1 - المنظمات الحكومية:

وهي منظمات تنشـــأها الدولة من مواردها وتقـــدم من خلالها الخدمات السيادية، مثل خدمات الدفاع والأمن وغيرها.

2 - المؤسسات الحكومية:

وهذه منظمات متنوعة بعضها ينتج ويقدم ســـلع وخدمات لكيلا تكون محتكـــرة من قبل القطاع الخـــاص، مثل خدمات الميـــاه والكهرباء ،والموانئ والمطـــارات ،والســـكك الحديد. وهناك مؤسســـات أخرى مثـــل الجمعيات الاســـتهلاكية الحكومية المدنية والعسكرية ،التي تخدم شرائح موظفي الدولة من مدنيين وعســـكريين كذلك بعض المؤسســـات المنتجة لسلع مهمة مثل مشتقات النفط وغيرها.

3 – المنظمات الدولية:

تحتوي على أنواع عديدة تتواجد على أراضي دولة أخرى مثل السفارات والمنظمات الدولية ،مثل منظمة الأمم المتحدة ،والجامعة العربية ،ومنظمة اليونسكو اليونيسيف وغيرها.

4 – منظمات مجتمع مدني غير هادفة للربح:

هذا النمط من المنظمات هو نوع خاص لا يهدف للربح ، بل إلى تقديم خدمات متنوعة، ومن أمثلة هذه المنظمات الأحزاب السياسية ،وجمعيات حماية المستهلك ،وحماية البيئة ،وأطباء بلا حدود ،وغيرها.

5 – التعاونيات:

تهدف هذه المنظمات إلى خدمة مجموعة من الأفراد في مجال معين حيث تتحمل هذه الفئة مسؤولية إنشائها وإدارتها،مثل جمعيات التسويق الزراعي وغيرها.

طبيعة عمل المنظمة في عالم اليوم:

إن نجاح منظمات الأعمال في عالم اليوم وبيئته يتطلب منها أن تتفهم طبيعة التغيرات الكبيرة التي ظهرت في عالم اليوم، حيث الأهمية الكبرى لرأس المال المعرفي والتأثير الشامل لمفهوم العولمة والتسارع في التطور التكنولوجي والتنوع الحاد في أماكن العمل والاهتمام العالي بجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام المتزايد بتطوير المسار المهني للعاملين. إن كل هذه التغيرات تطلبت من منظمات الأعمال أن تكون منظمات مرنة بشكل كبير ومعرفية على اوسع نطاق تستطيع تقبل التغيرات وتجسدها في واقع أعمالها بكفاءة. ولعل أهم الاتجاهات التي أجبرت المنظمات على التغيير في أساليب إدارتها وعملها:

- الاقتناع بأهمية رأس المال المعرفي.
- تغير أسلوب ومفهوم إصدار الأوامر والرقابة في المنظمة.

- الأولوية في التركيز على تكوين فرق العمل.
- بروز الدور التكنولوجي بشكل كبير في منظمات الأعمال.
- شبكات التواصل المتطورة.
- الإهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
- التركيز على السرعة والدقة في الإنجاز.

مفهوم منظمة الأعمال وأنواعها:

كنا قد تطرقنا بشئ من الإيجاز لمفهوم المنظمة وما يتعلق بها من أدبيات. وهنا سنتاول مصطلح منظمات الأعمال. فمنظمات الأعمال هي الكيان الإجتماعي الذي ينفذ نشاطات ويقوم بأعمال يكون أساسها نظام الأعمال من مدخلات ومعالجة ومخرجات. إن النظرة التقليدية لمنظمات الأعمال تركز على تلك المنظمات أو المنشآت التي تنتج سلعاً لغرض اشباع الحاجات الأساسية للمستهلك النهائي، ولكن وفي وقتنا الحالي تعدّ مفهوم منظمات الأعمال ليشمل كل المنظمات التي تسعى لتقديم سلعة مادية أو خدمة. وتختلف منظمات الأعمال من حيث التبعية والشكل القانوني والحجم.

والأعمال مثل غيرها من المؤسسات الإجتماعية، تستخدم الموارد لتحقيق أهدافها. ومن ثم فإن الموارد تعتبر بمثابة الوسائل اللازمة لبلوغ النهايات المرغوبة. وفي التطبيق العملي، فإن تحقيق الغاية أو الهدف يتأثر بالمهارة في استخدام الموارد. يضاف إلى ذلك، أن عملية الحصول على الموارد واستخدامها تتأثر بالكامل بإطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى التي تشكل وتحدد الطريقة التي ستستغل بها الموارد المتاحة.

ويمكن تفهم العلاقات السابقة بوضوح عن طريق ربطها مباشرة بالعناصر الأربعة الاساسية لعلاقة الوسائل بالغايات وهي:

- الموارد.
- استخدام الموارد.
- إطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى المؤثرة.

- الأهداف.

والعناصر الثلاثة الأولى هي الوســائل لبلوغ العنصر الرابع وهو النهاية أو الهدف المنشود.

1- الموارد التي تحصل عليها الأعمال:

وإذا جمعنا نشــاط الأعمال بكامله ثم طبقنا العناصر الأربعة السابقة فإننا نحصل على التفاصيل الآتية لكل عنصر من العناصر:

- موارد طبيعية.
- موارد بشرية.
- موارد مالية.
- موارد علمية.
- موارد اجتماعية وثقافية.

2- إستخدام الموارد بواسطة الأعمال:

- إنتاج السلع والخدمات.
- توزيع وبيع السلع والخدمات.
- توظيف الموارد البشرية (العمل).
- تمويل منظمة الأعمال.
- تنظيم منظمة الأعمال.
- إدارة منظمة الأعمال.

3- إطار عمل المنشــآت الاجتماعية والقوى التي تؤثر على عمليات الأعمال وسلوكها:

- المؤسسات الاقتصادية.
- المؤسسات السياسية والقانونية.
- المؤسسات الثقافية.
- التكنولوجيا.
- قوى بيئية أخرى.

4 - الأهداف التي تنشدها الأعمال:

- مقابلة احتياجات المجتمع.
- المبيعات.
- الدخل ويتضمن الربح.
- رفع الدخل الحقيقي للفرد.

نظـــام الأعمــال

يتضمـــن نظام الأعمـــال كل الموارد والتنظيمات والمنظمـــات التي ترتبط بطريقة ما بإنتاج وتوزيع الســـلع وتقديم الخدمات لإشباع الحاجات والرغبة الإنســـانية. ويتضمن النظام كل منظمات الأعمال سواء المملوكة ملكية عامة (قطاع الأعمال العام) أو المملوكة ملكية خاصة (قطاع الأعمال الخاص). كما ينطوي على مجال واسع من المؤثرات على سياسات وعمليات مثل هذه المنظمات.

مقارنة بين منظمتي الأعمال والعامة وإدارة كل منهما:

أولاً / أوجه التشابه:

- كلاهما يعمل في نطاق علم الإدارة.
- كلاهما يحكمهما المسؤولية الاجتماعية.
- المشـــاكل التي تواجههما بالنســـبة لبعض الموارد المكونة لهم تكون متشابهة وخاصة المورد البشري.
- كلاهما ملتزم القوانين وللوائح الدولة ولكن بنسب تختلف.

ثانياً / أوجه الاختلاف:

- **الربح**: تسعى منظمات الأعمال إلى الربح كوسيلة للبقاء، أما المنظمات العامة تسعى إلى تقديم الخدمة بغض النظر عن الربح.
- **الملكية**: تـــؤول ملكية منظمات الأعمال (الخاصة) إلى شـــخص أو مجموعة أشـــخاص، أما منظمات الأعمـــال العامة في تؤول ملكيتها للدولة.

- **السـلطة**: تنبع السـلطة الإدارية في منظمات الأعمال من الداخل من خلال أصحاب المشروع وحملة الأسـهم مع التفويض السلطوي المعتاد، أما المنظمات العامة فتستمد سلطتها من القانون ومن اللوائح التشريعية للدولة.
- **الرقابة**: منظمـات الأعمال الرقابة فيها تكون ذاتية من الداخل مع تدخل ضيق من قبل الدولة، أما المنظمات العامة فتكون الرقابة من قبل الدولة وأجهزتها بنسبة مائة بالمائة.
- **الشـكل التنظيمي**: تأخذ منظمات الأعمال شـكل شركات فردية أو مسـاهمة أو تضامنية أو غيرها من الأشـكال التي ينظمها القانون السـائد في دولة منظمة الأعمال، أما المنظمات العامة فتأخذ شكل الوزارات والهيئات الحكومية والمؤسسات والشركات العامة وأية شكل قانـوني يُعتمد من قبل الدولة أو الحكومة التي تعمل تحتها المنظمات العامة.

أنواع منظمات الأعمال:

إن الأنواع المختلفة والأشـكال المتباينة لمنظمات الأعمال ظهرت أساساً لتلبية حاجات المجتمع ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافها الخاصة. وتعمل هذه المنظمات باختلاف نشـاطاتها وأنواعها وتبعيتها وأشكالها القانونية لحل المشـاكل وزيادة رفاهية المجتمعات وتحقيق النمو وازدهار الوضع الاقتصادي في الدول. وهناك العديـد من التصنيفات التي نادى بها كتّاب الإدارة وعلماء الإقتصاد الإداري فكلٌ أرجع تصنيفه إلى اعتبارات تدخل تحت مظلة الشـكل القانوني أو الملكية أو النشـاط الذي تقوم به أو غيرها من المعايير. وهنا نورد بعضاً من الأنواع الشـائعة لمنظمات الأعمـال، والتصنيف هنا هو التصنيف الاقتصادي أي القائم على أساس نوع العمل أو النشاط الذي تقوم به المنظمة:

- نشاط الزراعة.
- أعمال المناجم والمحاجر.

- الصناعات التحويلية.
- أعمال التشييد والبناء.
- أعمال الكهرباء والغاز والمياه.
- الأعمال والنشاطات التجارية.
- أعمال النقل والمواصلات والتخزين.
- قطاع الخدمات.

والأنشطة الثمانية السابقة يمكن دمجها في أربعة أقسام رئيسية وهي:

- المنظمات الإستخراجية: وتشتمل منظمات التعدين، ومنظمات مصايد الأسماك، والمنشآت الزراعية.
- المنظمات الصناعية: وتشتمل على منظمات الصناعة التحويلية من تركيبية وتحليلية، ومنظمات الصناعة الإنشائية (التشييد والبناء).
- المنظمات التجارية: وهي التي تشتري السلع أساساً لغرض إعادة البيع مثل منظمات تجارة الجملة وتجارة التجزئة، ومنشآت الاستيراد والتصدير.
- منظمات االخدمات: وهي التي تتعامل مع الخدمات ومن أمثلتها البنوك وشركات الاستثمار ،وشركات التأمين ،ومنظمات الإعلان والسياحة، والنقل والتخزين.

وترجع أهمية هذا التصنيف الإقتصادي إلى أنه يحدد طبيعة الوظائف الفنية التي ينبغي على منظمة الأعمال القيام بها لتحقيق أهدافها.

الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال:

إن القرار الخاص باختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال يعتبر من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال. والشكل القانوني يحدد أساساً علاقة منظمة الأعمال بالغير، كما يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات لجميع الأطراف الفاعلة المكونة لمنظمة الأعمال. يضاف إلى ذلك أن الشكل القانوني للمنظمة يوضح مدى التدخل الحكومي في أعمالها.

والقانون التجـــاري في معظم الدول يعمل على تنظيـــم الأعمال التجارية ويحدد المسؤليات القانونية في النشاط التجاري بغرض حماية المعاملات ونشر الثقة في ميدان الأعمال. ويتوقف تحديد الحقوق والواجبات القانونية إلى حد كبير على الشكل القانوني للمنظمة. وأهم الأشكال السائدة هي:

- المنشأة الفردية.
- شركة التضامن.
- شركة التوصية البسيطة.
- شركة التوصية بالأسهم.
- الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- شركة المحاصة.
- الشركة المساهمة.

المنشأة الفردية:

وهي تلك المنشـــأة التي يملكها فرد واحد يديرها بنفســـه ويحصل على جميع الأربـــاح بجانب تحمله كل الأخطار. وتعتبر المنشـــأة الفردية من أقدم الأشـــكال القانونية، كما أنها أبسطها من ناحية التكوين. وهي ذلك من منظمات الأعمال التي تؤول ملكيتها إلى فرد واحد وعادة ما يديرها بنفسه ويتحمل كل التبيعات والمخاطر الناتجة عن هذه الإدارة، كما يسعى إلى كسب الربح لنفسه. وعادة ما يتخذ صاحب المنشأة الفردية كل القرارات الخاصة بالمشروع دون أن يشاركه أحد.

شركة التضامن:

هي الشركة التي يتم عقدها بين شـــخصين أو أكثر يشتركون في ملكيتها وإدارتها بهدف تحقيق الربح. وهي تشـــبه في مظهرها الأساسي المنشأة الفردية حيث أن كليهما ينص على المســـؤولية غير المحـــدودة ،غير أن شركة التضامن تمثل توسعاً في المسؤولية الفردية.

شركة التوصية البسيطة:

وهي الشركـــة التي تعقد بين أكثر من شريـــك يكونوا متضامنين، وبين شـــخص أو أكثر من الشركاء الموصـــين الذي يوفروون جزء مـــن رأس المال. والشركاء الموصون لا يلتزمون من الخســـارة إلا بقـــدر نصيبه من رأس المال. ونظراً للمسئولية المحدودة التي يتمتع بها الشركاء الموصين فإن سلطتهم تكون محدودة، أي أنهم لا يتدخلون في إدارة الشركة.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

وتتكون من عدد من الشركاء. ويقسم رأس مال هذه الشركة إلى حصص متساوية وغير قابلة للقسمة ،ويكون كل شريك مسئولاً فقط عن حصته في رأس المال. كما إن انتقال حصص الشركاء يخضع لاسترداد الشركاء الآخرين. ويقوم بإدارة الشركة ذات المسؤلية المحدودة مديراً أو مديرين من بين الشركاء أو من غيرهم. وتساعد هذه الشركات أصحاب المشروعات الصغيرة أو المتوسطة على استمرار مشروعاتهم وبقائها.

الشركة المساهمة:

ما يميز هذا النوع من الشركات أنها تتمتع بشخصية مستقلة عن شخصية المساهمين. وينقسم رأس المال في هذه الشركات إلى حصص متساوية وكل حصة تسمى سهماً، وتتحدد مسئولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها. ونظراً ولسهولة تحويل السهم أو بيعه، أصبحت من أقدر منظمات الأعمال اجتذاباً المساهيمن.



شكل رقم (19) الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال

خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً:

إن مجتمعات الأعمال تطورت تطوراً ملحوظاً منذ بدايات الثورة الصناعية وما ترتب عنها مـــن تقدم في الأعمال الإنتاجية وما لازمها من تطور في إدارة أعمالها. كذلك ما شهدته بيئة الأعمال من تطور متسارع في مجال الاتصالات والتقدم الرهيب في حقل استخدام التكنولوجيا في العديد من مجالات الأعمال، كل ذلك أدى إلى خلق بيئة أعمال انعكســـت على المجتمعات التي وجدت بها، ولعل أهـــم الخصائص المرتبطة بتطور المجتمعات إدارياً والتي تنعكس إيجابياً على الأعمال منها:

(1) **إحترام الوقت والالتزام به**: إن الوقت من العناصر المهمة والحرجة التي يجب التركيز عليها وعدم تبديدهـــا في الأعمال غير ذات منفعة. وعادة ما تقاس إنتاجية العاملين بمقدار إســـتغلالهم للوقت الممنوح لهم من ضمن الموارد المتاحة. إن المجتمعات المتقدمة والمتطورة إدارياً تعمل دائماً على غرس ثقافة الاهتمـــام بالوقت وتقدير قيمته في الأجيال التي ســـتكون يوما ما في إدارة المنظمات والتي ستساعد على تطور الإنتاجية والتقدم في مجال الأعمال.

(2) **الانفتاح وقبول الجديد واحترام الآخر**: إن هذه الخاصية ذات دلالة إيجابية كبيرة في ميدان الأعمال ،حيث أن المرونة الفكرية وقبول واحترام الأخر وقبول التغيرات الايجابية سمة من السمات المعاصرة وهي متطلب اساسي من متطلبات العمل في عصر الأعمال المعاصر.

(3) **ثقافـــة المجتمع المتجددة المتســـامحة**: إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جمـــوداً وأيديولوجية ، فهي تبحث عما هو مفيد وليس التقيد بأطر سياسية وقوالب جامدة.

(4) **الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي**: إن الإدارة السليمة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

(5) **تجسيد القيم الدينية في العمل**: إن الأديان السماوية وختامها الدين الإسلامي الحنيف دعا إلى القيم النبيلـــة وفضائل الأعمال والأخلاق في المعاملات

والبيوع وإدارة المؤسسات والمنظمات. فالمجتمعات المتقدمة تأخذ بفضائل الأعمال والتعاملات لزيادة فاعلية وكفاءة منظمات الاعمال بها.

(6) **المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال**: إن الحرية الإقتصادية في أبسط مبادئها تدعو إلى فسح المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم وقابليتهم في العمل والإنتاج.

(7) **إحترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث**: إن المجتمعات المتطورة تعمل على إرساء وسن تشريعات حازمة ونافذة تعمل على احترام المرأة ،كونها نصف المجتمع وكذلك تنظم عملها وعلاقتها بالعمل. وتعمل على حماية طفولتهم وعدم استغلالهم في اعمال لا تليق بمستواهم الفكري ومرحلتهم العمرية.

(8) **المجتمعات المتقدمة إدارياً تملك الشجاعة** : لتحمل مسئولية الأخطاء والانحرافات والفشل والعمل على استدراكها وتحسين أدائها وتطويرها وصولاً إلى كفاءة الأعمال وفاعليتها.

(9) **تكافؤ الفرص والعدالة الإجتماعية**: تحرص الدول المتقدمة على إتاحة الفرص للجميع لتولي المناصب القيادية وللمساهمة في بناء مجتمعات الأعمال، كما تكفل حق المساواة في فرص التطوير والتحسين للعاملين على حد السواء.

(10) **العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال ومراكز البحوث والجامعات**: يرتبط هذا الأمر بكون منظمات الأعمال مهتمة بشكل خاص بالاستثمار برأس المال البشري ،حيث يعتبر المورد البشري هو الاساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الأعمال ، لذلك نجدها تجسد علاقات جيدة مع مراكز البحوث والجامعات وبالمقابل لا تجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية أو التي تعاني من التخلف الإداري.

التحديات المعاصرة في عالم الأعمال:

إن العمل في البيئة المعاصرة وتحقيـــق النجاح في منظمات الأعمال ليس بالأمر الســـهل ، فهو يحتاج إلى فهم جيد لطبيعة التحديات التي تواجهها هذه الأعمال وكيفية خلق فرص للنمو والتطور والازدهار التي يمكن أن توجد في إطار هذه التحديات ذاتها. ولعل أهم هذه التحديات:

1 - **إزدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي**: إن تحديات منظمات الأعمال المعاصرة ليـــس فقط التركيز على رأس المال الملموس والمادي ولا تُقـــاس قيمة المنظمات على ذلك الأســـاس، بل بالعكـــس فإن المصطلح الســـائد في بيئات الأعمال الأن هو مصطلـــح رأس المال الفكري والذي يمثل مجموع القوى الفكرية أو المعرفية التي يتم تقاســـمها بين العاملين في المنظمـــة ، وهي تمثل قدرة العاملـــين ومهاراتهم ومعارفهم المكتنزة في عقولهم. كما ظهر حقل جديد في عالم الإدارة يطلق عليه (إدارة المعرفة) بموجبه تركز إدارة المنظمة على التعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة بما يعزز الموقع التنافسي في السوق.

2 - **العولمـــة**: تداخل وتقارب عالٍ بفعل تطـــور الاتصالات والمواصلات من خـــلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافســـة. أي أن العالم أصبح قرية صغيرة ،فمن الصعب لبعض المنظمات أن تحـــمي مركزها التنافسي وتحافـــظ على وضعها في مثل هذه البيئة العالمية.

3 - **التطور التكنولوجي**: يعد من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في مختلف مستوياتها سواء أكانت في الدول المتقدمة أم النامية, لما للتطور التكنولوجي مـــن تعقيدات وتداخلات وتطورات متلاحقة ومتســـارعة بصورة أشبه بالخيال. فهاجس المنظمات هو التخمين والتقدير في مستوى التطور الذي ســـيحصل في تكنولوجيا معينة وما هي استعدادات المنظمة للتعامل مع تلك التكنولوجيا في ظل المنافسة.

4 - **التنـــوع**: هو الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على أســـاس الجنس أو العـــرق أو الدين أو العمر أو غـــيره. وهنا يبرز التحدي القائم لمنظمات الأعمال لإحداث نوع من التوازن بين كل تلك التنوعات من أجل المحافظة على سير أعمال المنظمة في ظل هذا التنوع والابتعاد عن التمييز السلبي.

5 - **أخـــلاق الأعمال وحاكميـــه الشركات**: تمثل أخلاقيـــات العمل مجموعة الضوابط والمعايير التي تفرز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في الســـلوك. أما الحاكمية (الحوكمة): فـــهي القواعد التي تربط العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح في المنظمة.

6 - **تخطيط المسار الوظيفي**: أصبح تخطيط المسار الوظيفي من المسائل الحرجة والتي يكثر فيها الجدل في منظمات الأعمال وخاصة وأنها ترتبط بكثير من المهارات الجديدة التي يجب توفرها في الافراد العاملين ،وكذلك رغبة هؤلاء العاملين بالحصول على مزايا إضافية بمرور الزمن وزيادة مهاراتهم وتوفر فرص عمل في منظمات أخرى.

7 - **التكتلات الإقتصادية العالمية والمعايير الدولية المفروضة على الأعمال**: لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شـــكلت منظمات إقتصادية تخـــدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها وهـــذا ولّد تحدياً جديداً في العالم. فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ، ومنظمة الآسيان أو النافتـــا وغيرها من التكتلات الإقتصادية والإعمالية التي صعّبت بيئة الأعمال ووضعت شروط وتكتـــلات من الصعب التعامل معها أو حتى تجاوزها.

الفصل الحادي عشر

بيئة وثقافة المنظمة

بيئـة وثقـافـة المنظـمـة

هناك العديد من العوامــل والمتغيرات والمؤثرات التي تعمل أي منظمـــة معها وبها ومن خلالهـــا. وهذه تكون بيئة المنظمة ســواء أكانت البيئـــة الداخلية أو الخارجية. وللبيئـــة تأثير كبير على عمل ونشـــاطات ومدى نجاح أو فشـــل المنظمة، لذا لابد لأي منظمة ناجحة أن تتعامل مع البيئة المحيطة بها بكل مرونة وأن تحســـب لها حساب في كل أنشطتها وأعمالها.

والمنظمة ككيان إجتماعي يجمع العديد من العناصر ومنهـــا العنصر البشري يختص ببعـــض الاتجاهات وطرق التفكير والعديد من الأعراف، وهذه وغيرها تكون القيم والمعتقـــدات التي يتشـــارك من خلالها العنـــاصر المكونة للمنظمة معارفهم وتوجهات سلوكهم وهي ما يطلق عليها مصطلح ثقافة المنظمة.

إن المنظمة لابد أن تتعامل مع بيئتها ســـواء الداخلية أو الخارجية بكل اهتمام ومرونة، كما أن تثقافتها تمثل توجهها المستقبلي وطريقة أداءها الحالي.

بيئة المنظمة:

إن المنظمــات تعمل في أنظمة ومكونات تحيط بهــا وتدور معها في فلك الأعمال. هذه الأشــياء مجتمعة أو فرادة تؤثــر في وتتأثر بمنظمة الأعمال. فلا يوجــد أي منظمة أعمال تعمل في نظام مغلــق لوحدها وإذا وجدت مثل هذه المنظمات فلن تدوم طويلا وستنتهي في أسرع وقت.

فالبيئة هي العوامل المحيطة بالمنظمة ســواء من الداخل أو الخارج وهذه العوامل تؤثر في المنظمة وتتأثر بأعمال ونشــاطات وقرارات وكل ما يصدر عن المنظمة.

يجب على أي منظمة اعمال أن تعرف وتتعرف على بيئتها المحيطة بها، وأن تعمل معها ولها. وهناك نوعان أساسيان من البيئات التي تعمل خلالها منظمات الأعمال هما البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية لها ولكل منهما مكوناتها الخاصة وتأثيرها وتأثرها بالمنظمة بصفة تختلف.

أولاً / البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي كل موجود خارج حدود المنظمة ســواء كانت الحدود التنظيمية أو الاعتبارية للمنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة.

تتبادل المنظمة التأثير وتستمد وجودها وتطورها من مجموعة من المتغيرات والأبعاد التي تحيــط بها وتمثل مكونات لهذه البيئــة الخارجية. وقد صنفت البيئة الخارجية إلى صنفين مهمــين هما: أ- البيئة الخارجية العامة ب- البيئة الخارجية الخاصة.

أ - البيئة الخارجية العامة:

وهي مجموعة القوى والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي تمثل المجتمع العام للمنظمة وتسمى بيئة التعامل الغير مباشر. وتسمى أيضا البيئة الواسعة وتشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافيــة وما يرتبط بها من متغيرات يكون لهــا تأثر غير مباشر في أغلب الحالات على منظمات الأعمال وتتكون البيئة الخارجية العامة مما يلي:

- **القوى الإقتصادية**: وتتمثل بإجمالي المتغيرات الإقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل الوضع الإقتصادي العام والتضخم والانكماش ومستويات أسعار الفائدة والناتج المحلي ومستويات البطالة وكل ما يتعلق بالسياسات المالية والنقدية.
- **القوى الإجتماعية والثقافية**: وتشتمل على عناصر مثل الأعراف والعادات والتقاليد والقيم السائدة والاتجاهات التربوية والتعليمية والقيم الدينية للمجتمعات والمؤثرات الديموغرافية وغيرها.
- **القوى القانونية السياسية**: وتمثل كافة التشريعات والقوانين واللوائح التي تسنها الأجهزة التشريعية والحكومية والتي يستند إليها نظام الحكم.
- **القوى التكنولوجيا**: وتعني مدى توفر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وخاصة فيما يتعلق بالبنية التعليمية والمعرفية.
- **ظروف البيئة الطبيعية**: تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وتضاريس ومناخ وكل الانظمة القانونية المرتبطة بها.
- **البعد الدولي**: ويقصد به مدى تأثر منظمات الأعمال بالأنظمة القانونية والسياسية التي تتواجد في دولة أخرى.

ب - البيئة الخارجية الخاصة:

وهي مجموعة المتغيرات والأبعاد المحيطة بالمنظمة من الخارج ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. وتتمثل بمتغيرات وأبعاد ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الأعمال بشكل مباشر. وهذه بعض من عناصر البيئة الخارجية الخاصة فيما يلي:

- **المنافسون**: جميع المنظمات والكيانات التي تنافس المنظمة بشأن الحصول على الموارد والزبائن. ويكون القاسم المشترك بين المنافسين وبين المنظمة هي المصالح التي تسعى للحصول عليها وللتنافس من أجل تقديم أفضل خدمة أو سعر للزبائن والمستفيدين.

- **الزبائن**: وهم من يدفع مقابل الحصول على السـلعة أو الخدمة التي تقدمها منظمة الأعمال وقد يكون الزبون في هيئة شـخص أو منظمة أو دولة أو شخصية اعتبارية أخرى.
- **المجهـزون**: وهم الذين يمدون المنظمة بكل مـا تحتاجه من موارد ومواد حتى تتحقق الاهداف الموضوعة مسبقاً وحتى تؤدي المنظمة رسالتها.
- **المشرعون**: جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لهم قوة التشريع وحق اصدار القوانين واللوائح التنفيذية والقرارات النافذة قانوناً.
- **الشريـك الاسـتراتيجي**: وهم المنظمات التي تعمل مع بعضها في مشـاريع مشـتركة او لديها علاقات من نوع اخر. تجمع هؤلاء الشركات والمنظمات شراكة استراتيجية قد تمتد لعشرات السـنين وتكون مصالحهم واحدة ومشـتركة وأهدافهم مشتركة أيضاً، فهم لا يتنافسـون ولكن يتعاونون ويشتركون كل وفق مصلحته وفائدته من هذه الشراكة الاستراتيجية.

ثانياً / البيئة الداخلية:

وهي عبارة عن الظـروف والقوى والعناصر والاعتبـارات والمحددات والمكونات المتواجـدة داخل النطـاق التنظيمي للمنظمـة وداخل حدودها الاعتبارية. وهي تشمل العديد من المكونات منها:

- **المُـلاك**: وهم أفـراد أو كيانات لهم حـق الملكية القانونيـة للأعمال أو المنظمات. بحيث يمكن أن تكون ملكية فردية أو جماعية أو قد تكون مساهمة من قبل أطياف مختلفة من المستثمرين.
- **مجلس الإدارة**: وهو مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المسـاهمين أو يعين من قبل جهـات اعتبارية تعمل في القطـاع الخاص. ومجلس الإدارة يكون مسـئولا أمـام المالكين والذي يمثلون فيما بعد الجمعية العمومية للمنظمة.
- **العاملـون**: جميع الأفراد الذين يمارسـون عملاً فنيـاً أو ادارياً او غيره في المنظمـة. ويعتبر من أهم وأعقـد العناصر المكونة للبيئـة الداخلية لأي

منظمة اعمال، لسبب أن العنصر البشري يعتبر من أصعب العناصر تعاملا ولا نستطيع التنبأ بسلوكه بصورة كبيرة كما تغلب على سلوكه التقلب والاختلاف من شخص إلى أخر.

- **البيئة المادية**: وهي كل ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات و أماكن وآلات ومعدات وأموال ومكاتب وغيرها.

العلاقة بين المنظمة وبيئتها:

إذا فهمت منظمة الأعمال بيئتيها الخارجية والداخلية جيداً سيترتب عن ذلك ميزة تنافسية للمنظمة. والميزة التنافسية تعني وجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز على المنافسين الآخرين. وهذه الميزة لا تتحقق إلا من خلال دراسة علاقة المنظمة بالبيئتين وإعداد الخطط والبرامج والقرارات وسن القوانين والتشريعات ووضع الأهداف بما يتوافق والبيئتين وما يتضمنانه من فرص متاحة ومن تهديدات محتملة.

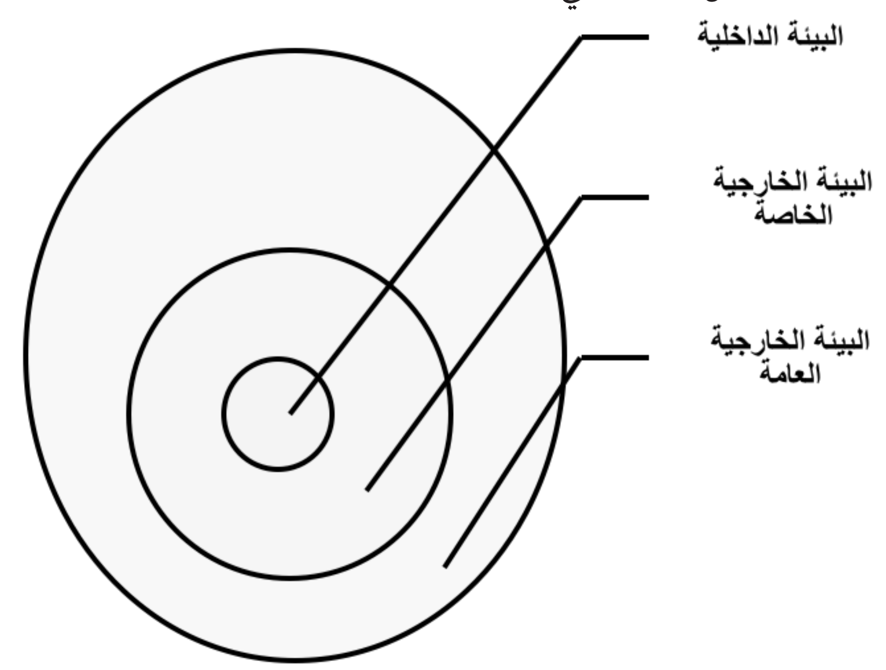
وإذا حصل وان تحققت الميزة التنافسية لأي منظمة أعمال يعني هذا أنها استطاعت أن تضع استراتيجية وسياسة مبنية على معرفة خاصة بالمنظمة لا يستطيع ان يقلدها أحد من المنافسين.

كذلك إن فهم البيئتين يجعل المنظمة في وضع مريح للغاية من خلال تماشيها مع البيئة الداخلية بشقيها العام والخاص ومع البيئة الداخلية بحيث تضع نصب عينيها متطلبات كل بيئة ومحدداتها وتأثيرهما على المنظمة.

كما تستطيع المنظمة من خلال فهم العلاقة بينها وبين البيئتين الخارجية والداخلية أن تتحكم بعنصر عدم التأكد وعدم الاستقرار بنسبة أكبر من المنظمات التي لم تصل إلى تلك العلاقة ولم تصل إلى ذلك القرار. كون ان عنصر عدم التأكد هو العنصر السائد في بيئات الأعمال وخاصة التي تعمل في سوق المنافسة وحقل الصراعات.

فمفهوم التعقد البيئي يمكن القضاء عليه والتغلب عليه بمعرفة العلاقة التي ترتبط منظمة الاعمال بغيرها من مكونات البيئتين المحيطة بها. تعتبر

البيئة مصدراً هاماً للمدخلات التي تحتاجها المنظمة للقيام بأنشطتها وتنفيذ أعمالها كما هو مخطط لها وبالتـــالي تحقيق الأهداف. فالبيئة تقدم الكثير من الفرص التي يجب على إدارة أي منظمة أن تقتنصها وتحقق المكاســـب المتعلقة بها ســـواء أكانت مكاسب مادية أو معنوية. ولا ننسى أن المنظمة وكما أسلفنا الذكـــر أنها تؤثر في بيئتها وخاصة الخارجية بقدر ما وذلك في أشـــكال متعددة منها توفير فرص العمل وتحقيق بعـــض أهداف المجتمع وزيادة معدل التنمية الإقتصادية وغيرها الكثير. كما أنها قد تؤثر بشـــكل سلبي على البيئة المحيطة بها. الشكـــــل التالـــــي يبين بيئـــــة المنظمـــــة.



شكل رقم (20) بيئة المنظمة

ثقــافـــة المنظمـــة:

هي نظـــام من القيم والمعتقدات يتقاســـمها الأعضـــاء في المنظمة وتوجه سلوكهم. تمثل ثقافة المنظمة جانب ذا أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة. ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:

1 - بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المشتركة الديناميكية تصبح ثقافتها منفتحة وشفافة وسريعة التغير مثل منظمات الاتصـالات أو المنظمـات العاملة في مجال الكمبيوتـر في حين تكون منظمات تعمل في مجالات تقليدية أكثر استقراراً وأقل عرضة للتغير.

2 - القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر افكارهم وأرائهم الى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.

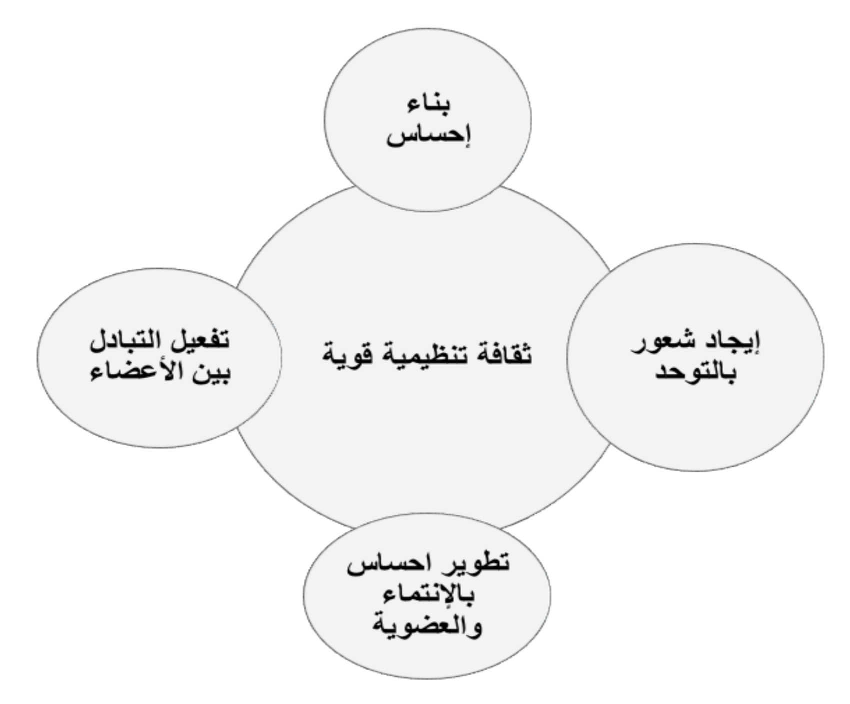
3 - الخبرة لدى القادة وممارساتهم وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً.

وهناك مصطلح الثقافة الشـاملة والذي يعني نفـس إطار ثقافة المنظمة وتحوي عناصر كثيرة فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة من غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمية عادية.

أهمية ثقافة المنظمة:

تلعـب الثقافة المنظميـة دوراً مهما في تعزيز أو تدهـور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- بناء إحسـاس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايـات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشـخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي اسـتقراراً وظيفيـاً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.



شكل رقم (21) أهمية ثقافة المنظمة

مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شـــديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشــياء بالمنظمة. ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً / الإشارات الثقافية.

ثانياً / الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولا / الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1 - **القيم**: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب

للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة. حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.

2 - **الأعراف والتوقعات**: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

3 - **المعتقدات**: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4 - **الرموز**: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

5 - **المخفيات**: وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

6 - **الأساطير**: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها:»المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.»

7 - **الطقوس الجماعية والاحتفالات**: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: «التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة «وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها: التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد. تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

ثانيا / الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1 - **المؤسسون**: إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

2 - **سلوك قادة المنظمة**: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سـيدركون أن من أفضل الوسـائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سـلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3 - **تاريخ المنظمة**: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون - تاريـخ المنظمة - من التجـارب التي مرت بهـا، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشـيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذه مرشـدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4 - **الأبطال**: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثاليـة من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسـجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة

5 - **مهنة المنظمة (النشـاط)**: تعرف مهنة المنظمة - النشـاط الرئيسي لها - بأنها «مجموعة المهـارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين" ويمكن أن تفيد في تأكيـد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشـعور بالذاتيـة، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة.

ويعدها آخرون مصدر فخرا واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي:

- إحداث تغيير ودعم التطوير.
- تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها.
- تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.
- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأتنهم جزء حيوي منها.
- تنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل وليتمكنوا متن أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفية.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.

- لها دور كنظام للرقابة التنظيميـــة من خلال معايير الجماعة, كما أنها تؤثر في ســـلوك أفراد المنظمة من خلال مســـاعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.
- تزود المنظمة والعاملين فيها بإحســـاس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تســـود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءا منها.
- تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شـــخصيا إلا إذا شعرو بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشـــعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشـــخصية ويعني ذلـــك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبـــغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

*** العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:**

تشـــكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيـــم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
- الأخلاقيات والقيم الســـائدة في المنظمة والتي تشـــمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع.

عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولا / الإدارة العليا:

ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والانظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة

ثانيا / اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى أخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

ثالثا / المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على

الأفـراد العاملـين وعلى ثقافـة المنظمـة وهذا أمـر ضروري حـتى لا يتغير أداء في المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسـيين هما: الثقافة التنظيمية القويـة والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولا / الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحـد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهـم الإدارة"، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسـة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سـلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسـية قوية ويشترك فيها العاملون.

ثانيا / الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسـع من معظمهـم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسـك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ثالثا / الثقافة المثالية:

إن ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة.

رابعا / الثقافة التكيفية (الموقفية):

إن المدخل الموقفي للثقافة يعني ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

الفصل الثاني عشر

إدارة أنشطة منظمة الأعمال

إدارة أنشطة منظمة الاعمال

تختلف أنشـــطة المنظمات وفقاً للتباين في طبيعتها. فنجد أن أنشـــطة المنظمات الصناعية تختلف عن أنشطة تلك التي تعمل في مجال الزراعة. ولكن بعض الأنشطة قد تشترك فيها أغلب المنظمات مع اختلاف طبيعتها.

إن بعض الأنشـــطة التي تقوم بهـــا المنظمات لها تأثير واضح على سير أعمالها وعلى نتائج أهدافها. فنجد أن أغلب المنظمات مهما كانت طبيعتها تقوم بإدارة الأنشطة الخاصة بأعمالها المالية أو بالمورد البشري في المنظمة. في حين آخر وحسب طبيعة بعض المنظمات فإنها تقوم بإدارة الأنشطة الانتاجية أو الأنشطة التسويقية.

ولو اتخذنا منظمة أعمـــال كنموذج، فإننا نجدها تقوم بالعديـــد من الأنشـــطة المختلفة والتي أهمها الانشـــطة الرئيسية التالية:

- إدارة نشاط الإنتاج
- إدارة نشاط التسويق
- إدارة وظيفة المالية
- إدارة شؤون الأفراد (الموارد البشرية).

أولاً / نشاط الإنتـــاج:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في منظمات الأعمال وخاصة الصناعية منها. وهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخدمات وذلك بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.

وتتضمن إدارة نشـــاط الإنتاج إيضاً العديد مـــن الأعمال منها: الاختيار الدقيق لمواقـــع المصانع والتخطيط الداخلي للمصانـــع والاشراف على تصميم السلع وغيرها من الأعمال.

إن مســـئوليات نشـــاط الانتاج تتحدد في: تنمية أفضل الطرق والخطط لتصنيع المنتجات المعينة، وتنسيق القوة العاملة اللازمة، والحصول على المواد والمعدات والتسهيلات والتنســـيق بينها، وإنتاج المنتجات وتسليمها لنشاط التسويق او المستهلك.

وظائف إدارة الإنتاج:

1 - **اختيار موقع المصنع**: يعتبر تحديد موقع المصنع من الموضوعات المهمة التي تواجه منظمة الأعمال والتي تستحق الدراسة الدقيقة وذلك قبل اتخاذ قرار بخصوصها.

2 - **تصميـــم مباني المصنع**: يتوقف تصميم المباني على طبيعة العملية الانتاجية التي ستتم داخله، وكذلك على الامكانيات المتوفرة والتسهيلات المتاحة.

3 - **التخطيط لآلات الإنتاج**: تســـتخدم الآلات أساساً في الانتاج للعديد من الاسباب ومن اهمها الأتي:

- تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، زيادة الانتاج الكلي.
- زيادة الخدمات المقدمة للعملاء.
- توفير المرونة.
- تحقيق أكبر دقة واتقان.
- المحافظة على التنافس.

- رفع معنويات العامل.
- ضمان أمان أكبر.

4 - **التخطيط الداخلي للمصنع**: من احد المظاهر الهامة لإدارة النشاط الانتاجي هو التخطيط الداخلي للمصنع ويعتمد أساساً على تحديد التصميم الداخلي للمصنع الترتيب الداخلي للآلات، وأماكن العمل، وأماكن الخدمة داخل المصنع، وغيرها وذلك من أجل:

- المصروفات الادارية.
- زيادة معدل دوران المخزون.
- التدفق بيسر للمواد تحت التشغيل وسهولة أثناء عملية الإنتاج.

5 - **التخطيط للمواد**: إن التخطيط الجيد للمواد يعتبر واحدا من اهم مجالات نشاط الانتاج وإدارة الانتاج. وتتحكم في عملية تخطيط المواد عدد من الاعتبارات منها (كمية المواد الواجب توافرها في المخازن، والكمية الواجب شراؤها، وميعاد الشراء). أي أن أساس مثل هذا التخطيط هو السياسات والإجراءات.

6 - **تنظيم الجهود الانتاجية**: وكذلك بضم كل ما يتعلق بأنشطة الانتاج في هيكل تنظيمي موحد يوضح العلاقات وكذلك التبعيات والمسميات التنظيمية الخاصة بجهود الانتاج.

7 - **الرقابة في إدارة الانتاج**: لاتنقص أهميتها عن باقي الوظائف، كونها تتأكد من أن كل العمليات من مدخلات وتحويل ومخرجات هي وفق ما خطط لها مسبقاً. وتشمل عملية الرقابة عملية الرقابة ما يلي:

- الصيانة والتفتيش الفعال على الالات والمعدات والفحص الدوري لها.
- التفتيش على سير العمل الذي يتم بواسطة آلة معينة.
- الرقابة على المواد لغرض الاحتفاظ بمخزون متوازن.
- غيرها من الاعمال التي قد تستحدث او تناط بإدارة الانتاج.

ثانياً / نشاط التسويق:

التسويق نشاط مهم لكل من المنظمة والمجتمع، فمن خلاله يمكن لمنظمة الأعمال أن تستمر وتنمو بفصل نشاط التسويق، أما المجتمع فمن خلال نشاط التسويق يستطيع أن يوازن إلى حد كبير بين متطلباته ورغباته من أجل أشباعها بشكل كل أو جزئي.

فالتسويق ذلك النشاط الذي يهتم بشكل أساسي بتدفق السلع وانسيابها من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل الصناعي من أجل احداث التوازن بين الطلب والعرض وذلك من خلال انجاز المنافع المكانية والتي تتضمن وجود السلعة في المكان الذي يرغبه المستهلك، أو المنفعة الزمانية كون أن السلع لها حاجة وقتية إذا تقدمت أو تأخرت عن وقتها فلا حاجة إليها، أما المنفعة التبادلية فتسعى أساسياً إلى إتمام عمليات البيع والشراء.

والتسويق يزيد من قيمة ومنفعة السلع والخدمات وذلك بإيجادها في الاماكن حيث يوجد الطلب عليها وفي الوقت الذي تطلب فيه، مع نقل ملكيتها إلى هؤلاء الذين يطلبونها وذلك بأقل تكلفة ممكنة. فيما يتعاون الانتاج والتسويق فيما بينهم لإشباع رغبات المستهلكين.

ويمكن بلورة مفهوم إدارة التسويق في أنها الجهة التي تسعى إلى القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة جميع الأنشطة المتعلقة بالتسعير والترويج وتوزيع السلع وغيرها من الأنشطة من أجل الوصول لأهداف المنظمة وعلى رأسها أرضاء رغبات المستهلكين والمستعملين الصناعيين.

أهمية نشاط التسويق:

لنشاط التسويق أهمية كبيرة كما أسلفنا الذكر، وهي عديدة أيضاً ويمكن سرد بعض منها فيما يلي:

- توفر فرص العمل.
- التأثير في الناتج الكلي للاقتصاد وتنميته.
- تغيير النمط الحياتي للأفراد.

المزيج التسويقي:

من المصطلحات المتعارف عليها في أدبيات التسويق وإدارة أنشطته. وهو ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي تهدف أساساً إلى القيام بوظيفة التسويق بكل كفاءة وفاعلية. والمزيج التسويق يتكون من أربعة عناصر هي:

1 - **السلعة**: وهي مجموعة المنافع في شكل مادي يتحصل عليها المستهلك نتيجة لاقتنائه إياها.

2 - **السعر**: وهو القيمة التي تدفع مقابل اقتناء السلعة أو الخدمة. ويعتبر السعر ذا أهمية بالغة في نشاط التسويق فبواسطته يمكن للمنظمة البقاء والمنافسة والاستمراية في النشاط كذلك من شأنه أن يجلب المستهلك لاقتناء السلعة أو أن يبعده عنها. وللسعر أو عملية التسعير أدبيات كثيرة يمكن للقارئ التوسع فيها وفي غيرها من عناصر المزيج التسويق في كتب التسويق وإدارة التسويق المتخصصة.

3 - **الترويج**: وهو حلقة الوصل بين نشاط والتسويق والمستهلك. فهو يعتمد أساساً على الإعلان عن السلعة وكذلك مجهودات البيع الشخصي. فهو يساهم كثيراً بإظهار السلعة والتعريف بها للمستهلك من أجل إقناعه باقتناءها. وهو الاخر يحتاج إلى تفصيل أكثر يجده القارئ الكريم في كتب التسويق المتخصصة.

4 - **التوزيع**: هذا النشاط الذي يساعد على توفير منفعة المكان والزمان للمستهلك او المستعمل الصناعي والتي من شأنها أن تيسر عملية التبادل ونقل ملكية السعلة من المسوق إلى المستهلك.

التخطيط في إدارة نشاط التسويق:

يبدأ التخطيط للتسويق بتحديد الاهداف التسويقية والتي تختلف من منشأة الى اخرى حسب ظروف كل حالة، وعلى ضوء هذه الاهداف يتم وضع السياسات والإجراءات التي ينبغي تتبعها لغرض تحقيق الهدف. وهناك أنشطة شائعة لإدارة التخطيط هي:

- **تخطيط المنتج**: يعتبر من أوائل المسائل الواجب اخذها في الحسبان عند تخطيط التسويق لان المنتج يجب ان يكون صحيحاً وسليما من الناحية التسويقية كما هو سليم وصحيح من الناحية الانتاجية.
- **تخطيط السوق**: وهو أحد المجالات الهامة الاخرى للتخطيط في إدارة نشاط التسويق.
- **تخطيط منافذ التسويق واختيارها (التوزيع)**: يعتبر اختيار طريقة التسويق الواجب استخدامها من الامور المهمة في تخطيط التسويق. ومنفذ التسويق او مسلك التوزيع هو الطريق الذي يحدث خلاله انسياب السلع والخدمات او ملكيتها من البائع الى المشتري. ويتوقف اختيار الطريق المستخدم للوصول الى المشتري النهائي على عدد من العوامل الهامة والتي من بينها الاتي:

  * طبيعة المنتج
  * موقع المشترين
  * عادات المشترين ورغباتهم
  * حجم السوق
  * حجم الطلبات
  * حجم المنشأة
  * المقدرة المالية للبائع
  * خبرة وقدرة رجال البيع.

التنظيم في إدارة نشاط التسويق:

يعتبر من مهام إدارة التسويق المحافظة على هيكل تنظيمي فعال وذلك نظرا لطبيعة نشاط التسويق الخاصة، ويختلف الهيكل التنظيمي من منظمة أعمال الى اخرى. نظرا لعدم وجود هيكل نموذجي يمكن تطبيقه على جميع المنظمات ويتوقف شكل الهيكل التنظيمي على اعتبارات منها الاتي:

- حجم المنظمة
- طبيعة المنتجات والخدمات المراد تسويقها
- سوق المنتجات والخدمات
- الطرق او المنافذ المستخدمة عند انسياب السلع من المنتج الى المستهلك.

الرقابة في إدارة نشاط التسويق:

تعبتر الرقابة الفعالة على كل الجهود التسويقية من المستلزمات الاساسية لوجود ادارة سليمة للتسويق. ففي معظم المنظمات يتطلب الامر تقييم الجهود التسويقية اولا باول مع استخدام البيانات المتحصل عليها في تعديل وتصحيح العمليات كلما استلزم الامر ذلك. ومن ضمن المعايير الرقابية التي تساعد المدير على القيام برقابة فعالة:

- حجم المبيعات لكل بائع
- حجم المبيعات لكل منطقة
- تكاليف المبيعات بالنسبة للمنظمة
- تكلفة أداء الوظائف البيعية المعينة.
- قياس مدى فاعلية الاعلان.

ثالثاً / إدارة نشاط وظيفة المالية:

إن نشاط المالية يعتبر من الوظائف الهامة لمنظمات الأعمال. فهو نشاط يركز أساساً على اتخاذ القرارات الإدارية التي تهتم بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة واستثمار هذه الأموال بالصورة المثلى من أجل تعظيم القيمة السوقية للمنظمة وتعظيم ثروتها.

وتعتبر إدارة النشاط المالي في منظمات الأعمال ذا أهمية بالغة نظراً لما يلي:

- تعتمد كافة أنشطة ومكونات أي منظمة على المورد المالي.
- تعتبر القرارات المالية ذات حساسية بالغة بل يتوقف عليها مصير المنظمة في أغلب الأحيان.

- في أغلب الأحيان يصعب التحقق من كفاءة القرارات المالية إلاّ بعد وقت طويل نسبياً لذا فالقرارات ذات الطابع المالي من خصائصها الخطر.
- قد يترتب على عدم كفاءة قرارات الحصول على الموارد المالية تبعات قانونية ومالية قد تؤدي إلى إفلاس واغلاق المنظمة.

إن الوظيفة المالية من الوظائف الهامة التي لا يمكن إهمالها أو الاستغناء عنها. فلا يمكن لأي منظمة كانت أن تقوم بنشاطاتها من انتاج او تسويق او غيره بفاعلية وكفاءة دون توافر الاموال اللازمة لتمويل اوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق المتنوعة.

ويعتبر التمويل السليم ضرورياً لنجاح أية منشأة. فالكمية المناسبة من الاموال يجب انفاقها على المخزون السلعي، كما يجب توفير الحجم الكافي من رأس المال الثابت والائتمان التجاري لابد من منحه للعملاء بحكمة.

المشكلات المالية:

إن نشاطات الأعمال تنطوي على درجة كبيرة جداً من عدم التأكد والذي يسفر عنه مشاكل عديدة وخاصة فيما يتعلق بإدارة النشاط المالي في منظمات الأعمال. لذا تطلب الامر وجود إدارة للنشاط المالي لها الدراية والخبرة والمعرفة بكيفية إدارة هذا النشاط. وهذه بعض من المشاكل التي تواجه إدارة النشاط المالي:

1 - عندما ترغب المنظمة في التوسع أو الانكماش فإن ذلك يترتب عليه مشاكل مالية كثيرة.

2 - بعض القرارات التي تتخذ في أي موقع من المنظمة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المركز المالي للمنظمة بالكامل.

وظائف الإدارية المالية:

تلعب الإدارة المالية في منظمات الأعمال دوراً بارزاً هاماً في السعي لتحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بالعديد من الوظائف المناطة بها. وتشترك هذه الوظائف تقريباً في أغلب منظمات الأعمال، ولو تفاوتت فهي

بشكل بسـيط يعود لطبيعة أو سياسـات منظمة الأعمال. وفيما يلي بعض من وظائف الإدارة المالية:

- التخطيط المالي.
- قرارات الاستثمار والتمويل.
- التنسيق والرقابة المالية.
- التعامل مع الأسواق الخاصة بالمنظمة.
- إدارة المخاطر المالية.
- القرارات المتعلقة بتوزيع الأرباح.

اهداف الإدارة المالية:

تسعى أي إدارة نشاط مالي في أي من منظمات الأعمال إلى تحقيق العديد من الأهداف العامة المتفق عليها بالاضافة إلى بعض الاهداف التي يختص بها التنظيم. ولعل أهم هذه الاهداف العامة مايلي:

- تعظيم أرباح المنظمة.
- تعظيم القيمة السوقية للمنظمة.
- تعظيم العائد الخاص بالمجتمع (العائد الاجتماعي).

التخطيط المالي:

تعتبر الميزانيات التقديرية المالية الأداة الأساسـية للتخطيط المالي بنوعيه اللقصـير الأمد والطويل الأجل. ومن مظاهـر التخطيط المالي ما يلي، على أن نكتـفي بالحديث عن المصدر الاول فقط: اختيـار مصادر التمويل وتحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل.

أولاً / اختيار مصادر التمويل:

يمكن تقسيم المصادر المتاحة لبعض المنظمات لتمويل احتياجاتها المالية المختلفة الى قسمين رئيسين هما:

1- المصادر قصيرة الأجل أو المؤقتة:

(أ) **الائتمان المصرفي**: وهو يمثل اهم مصادر التمويل قصير الاجل. كما ان البنوك التجارية تعتبر من اهم وأقدم المنظمات التي تمد منظمات الاعمال بما تحتاجه من قروض قصيرة الامد لتمويل عملياتها الجارية.

(ب) **الائتمان التجاري**: وهو الائتمان القصير الاجل الذي يمنحه المورد الى المشتري عندما يقوم الاخير بشراء البضائع لغرض تصنيعها او اعادة بيعها. أي أن المنشأة المشترية يمكنها في هذه الحالة استخدام البضائع او المواد الخام بدون ان تقوم بسداد قيمتها. بل تقوم بالسداد بعد فترة زمنية قصيرة. ويتخذ هذا النوع من الائتمان عادة شكل الحسابات الدائنة (الموردين) او اوراق الدفع.

2- المصادر طويلة الاجل او الدائمة:

(أ) **السندات**: وتمثل السندات الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الاجل لأنها في واقع الأمر عبارة عن قروض طويلة الأمد.

(ب) **الأسهم**: يتكون رأس مال الشركة المساهمة من عدد من الحصص المتساوية ويطلق على كل حصة لفظ "سهم". وحملة الاسهم هم الملاك. وهناك نوعان من الأسهم: الاسهم الممتازة الاسهم العادية.

(ج) **الأرباح المحجوزة**: تعتبر من اهم المصادر الداخلية او الذاتية للتمويل فالشركات المختلفة تقوم بتمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية بواسطة الارباح المحجوزة.

(د) **بيع أصول ثابتة غير مطلوبة**: فالأراضي الزائدة عن الحاجة والمباني والآلات التي اصبحت الشركة في غير حاجتها.

رابعاً / إدارة نشاطات الأفراد (الموارد البشرية):

إن الأفراد العاملين في المنظمة أو ما يطلق عليهم حديثاً بمصطلح الموارد البشرية، هم المحرك الأساسي لأي نشاط في أي منظمة كانت. فالمورد البشري

هو الذي يقوم بكل النشاطات حتى تلك التي يكون للتكنولوجيا فيها الدور الرئيس، فلولا المورد البشري ما كانت التكنولوجيا. إلاّ أن هذا المورد الرئيسي يحتاج إلى العديد من النشاطات والوظائف لإدارته والوقوف على شؤونه والتخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة كل أعماله ومتطلباته، حتى يقوم بالدور الذي أُنيط به وينفذ الأعمال التي أُكلت إليه.

ولعل إدارة هذا المورد البشري ليست بالسهولة التي يمكن أن يدار بها أي مورد آخر مثل الموارد الطبيعة أو المالية، كون ان هذا المورد البشري كائن معقد تحكم سلوكه واندفاعاته العديد من المتغيرات المعقدة، وأن هذا المورد لا يتسم بالنمطية في التفاعلات ولا التساوي في السلوك. لذا فإن إدارته تعتبر من أصعب الإدارات وأكثرها تعقيداً. إن إدارة نشاطات المورد البشري ذات أهمية بالغة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة نشاطات الموارد البشرية لتحقيق العديد من النشاطات والقيام بالكثير من الأعمال من أجل تهيئة المورد البشري للقيام بأعماله بكل كفاءة وفاعلية. ومن هذه الأهداف ما يلي:

- إحداث نوع من التوازن في المجتمع بين فرص العمل المتاحة والطاقات المتوفرة في سوق العمل.
- العمل على توفير كافة الإمكانات المتقدمة للمورد البشري لأجل القيام بالأعمال بكفاءة وفاعلية.
- توفير الحماية للمورد البشري سواء على المستوى البدني او على المستوى المعنوي.
- توفير بيئة مناسبة للأعمال تساعد على زيادة معدلات الإنتاجية وتغرس الشعور بالانتماء.
- الحصول على الأفراد الاكفاء لشغل الوظائف الشاغرة.

- العمل التطوير المستمر للمورد البشري حتى يرقى في عطاءه ويتقدم في وظائفه.
- المحافظة على المورد البشري الكفوء والعمل على توطينه بالمنظمة.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف سواء أكانت رئيسية موجهة إلى المورد البشري في المنظمة بشكل مباشر، أو تلك التي تكون مساعدة لعمل إدارات أخرى. ولعل أهم هذه الوظائف ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري.
- نظم المعلومات الخاصة بالمورد البشري والبحوث والدراسات العلمية حوله.
- الهياكل التنظيمية للموارد البشرية.
- كل النشاطات التي تُعنى بتحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- عمليات الاختيار والتعيين.
- الانشطة المتعلقة بتحديد وتصميم هيكل الأجور والمرتبات.
- كل ما يتعلق بمنظومة الحوافز في المنظمة.
- تحديد الإعتبارات والأساليب الخاصة بتقييم أداء المورد البشري.
- القيام بنشاطات التدريب والتنمية.
- تخطيط المسار الوظيفي للفرد العامل.
- إدارة العلاقات مع النقابات والمنظمات ذا السياق.

نطاق إدارة الموارد البشرية:

تنطوي إدارة الأفراد على مجموعة واسعة من الأنشطة والتي تختلف لحد ما من منظمة لأخرى وهذه الأنشطة المختلفة مرتبة تحت ثلاثة عناوين رئيسية كما يلي:

- الحصول على العاملين الأكفاء
- الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء
- زيادة إنتاجية الفرد

التخطيط في إدارة نشاط الموارد البشرية:

إن عمل إدارة الموارد البشرية شانه شأن أي عمل إداري اخر فهو ينطوي على الوظائف الادارية الاساسية والتي يأتي في بدايتها التخطيط والتنظيم والرقابة. وينطلق التخطيط الفعال في إدارة نشاطات الموارد البشرية بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العنصر البشري الملائم والكفوء، ومن وجهة نظر الوظائف فإن عملية الحصول على المورد البشري ترتبط بسؤالين هما:

- كم عدد الوظائف الشاغرة؟
- ما هي المواصفات المطلوب توافرها في المورد البشري المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة؟

مصادرة الحصول على الموارد البشرية:

تسبق عملية اختيار الموارد البشرية مرحلة وجود أفراد مرشحين للاختيار من بينهم لشغل الوظيفة. وتختلف هذه المصادر في طريقة العرض للوظيفة الشاغرة وكذلك في مدى رسميتها بالنسبة لإدارة نشاط الموارد البشرية في المنظمة. فمنها ما يكون خارج التنظيم الرسمي للمنظمة كما هو الحال في العلاقات القائمة بين العاملين والاخرين ممن هم خارج المنظمة أو التي تاخذ طابع الإعلان أو مخرجات المؤسسات التعليمية أو غيرها من المصادر. وهناك العديد منها نذكر منها يلي:

- رابطة الصداقة والقرابة بين الموارد البشرية في المنظمة والأخرين.
- العاملين السابقين.
- مكاتب التوظيف.
- إعلانات التوظيف.

- المؤسسات التعليمية.
- استمارات الاستخدام.

اختيار الأفراد:

لعل من أهم وأدق وظائف إدارة نشـــاط الموارد البشريـــة، الوظيفة التي تُعـــنى بقرار تحديد من هو المورد البشري أو مجموعة الموارد البشرية التي تحقق التوفيق بين متطلبات الوظيفة وشاغلها. كما أن عملية الإختيار تعتبر خطيرة أيضـــاً فأن الخطأ أو التحيز المقصود فيها ســـيكلف المنظمة الكثير من الناحية المادية والمعنوية. لذا وجب في هذا السياق الأخذ بالاعتبارات الهامة والتي تزيد من فاعلية عملية الإختيار ومن ثم التعيين. والإجراءات المعتادة في هذا الشأن هي:

- المقابلات الخاصة مع المرشح لشغل الوظيفة.
- طلب استخدام لتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالمرشح لشغل الوظيفة.
- مقابلا واختبارات إضافية للحصول على مزيد من المعلومات.
- الكشوفات والشهادات الطبية.
- التعيين أو الرفض.

الفصل الثالث عشر

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

إن مفهوم الإدارة بشـــقيه العلمي والفني يتطور بشكل متطرد وينمو بشكل متســـارع جداً. فالإدارة اليوم ليست الإدارة بالأمس لن تكون قطعاً كالإدارة في الغد. إن الميزة الأساسية للإدارة هي التطور والتسارع نحو الحداثة.

إن الإتجاهات الحديثـــة في الإدارة لا يمكن حصرها بـــأي حال من الأحوال فما وصلنا اليوم ســـيكون في عِداد التقـــدام. لذا من الصعوبـــة بمكان احتـــواء كل حداثة في الإدارة. فلعله ونحن نكتب هذه الأســـطر ولدت العديد مـــن الاتجاهات الحديثة أو تم ابتـــكار فكرة جديدة يعمل عليها من أجل إظهارها وتبنيها.

وبناء على كل ما سبق فإننا حاولنا أن نختار ما اعتقدنا بأنه تجوه حديث في علـــم الإدارة وفنها. وهذه الاختيارات انحصرت على سبيل الذكر وليست الحصر فيما يلي:

- إدارة المعرفة
- إدارة التغيير
- ريادة الأعمال

أولاً : إدارة المعرفة:

ظهــرت إدارة المعرفة كمصطلح ومفهوم تــداول في أدبيات الإدارة وبين نشاطات الأعمال في بداية الثمانينيات من القرن الماضي. إلاّ أنه أعتمد بشكل رسمي وتبنته العديد من المؤسســات الكبرى مع نهاية التسعينيات من نفس القرن.

إن إدارة المعرفة أخذت مكانة مميزة وذلــك بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال، كــون المنظمة أدركت بأن المعرفة وخاصة الضمنية لا بد لها من إدارة كي تؤتي أُكلها وتعم منفعتها.

ويقــوم مفهوم إدارة المعرفة أساســاً على اتاحة المعلومات للمســتفيدين الداخليين والخارجيين والاستفادة القصوى وتبادلها فيما بينهم بشكل يسهم من تحويلها إلى معرفة كأحد الموارد الأساسية للمنظمة.

ولعل بعض أدبيــات الإدارة وكتابها وصف إدارة المعرفة بأنها إدارة رأس المال الفكري باعتباره مورد أســاسي. وأنها عبارة عن الاســتثمار في المعرفة الموجودة لدى الأفراد بتنميتها واستغلالها الاستغلال الأمثل والتعامل معها على أعتبار أنها رأس مال للمنظمة.

إن من أهم مرتكزات مفهوم إدارة المعرفة هو تحويل رأس المال الفكري إلى طاقة تسهم في تنمية أداء الأفراد وربع من كفاء العنصر البشري من تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها.

والمعرفة هي حصيلة من الخبرة والقيــم والتجارب والمعلومات والحكمة البشرية، تكون في أماكن متششــتة من المنظمة ويحملها أفراد مختلفين في عقولهم.أو ما يمسى بالمعرفة الصريحة والضمنية

وتكون المعرفة أساســاً عبارة عن معلومات جاهزة وناضجة ومصقولة يمكن من خلالها زيــادة فاعلية عملية اتخاذ القــرارات في المنظمة وجعل عملية القيادة أكثر رشداً ونضجاً وتألقاً.

وهنـــا لا بد من التفريق بين المعلومة والمعرفة. إذ أن المعلومة هي مخرجات لعملية معالجة البيانات فعادة ما تكون مصنفة ومبوبة ومعبّر عنها في شـــكل نســـب أو أية معايير أخرى، أما المعرفة في أبســـط مفاهيمها في الإستفادة التي يتحصل عليه الفرد من المعلومة، أي أنها مرحة متقدمة للفهم والتحصيل من المعلومة، بالإضافة إلى أن المعرفـــة تعتبر حصيلة تجارب وخبرات للمعلومات الموضوعة أمام الشخص وخاصة متخذ القرار أو القائد.

ولتبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة لا بد لأي منظمة من أن تحدث بعض التغييرات والتعديلات خاصة على هيكلها التنظيمي، وثقافة المنظمة، ومستوى القيادات بها وغيرها.

تعريف إدارة المعرفة:

هنـــاك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة والتي نورد منها ما يلي:

- «ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى».
- «هي مجموعة من المعلومات مضافة إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه، وهي أكـــثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها جاهزة لاتخاذ القرار والقيام بأداء الأعمال».
- «إدارة المعلومات والبيانات إضافة إلى أكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفـــراد في المنظمة وتعظيمها لديهم الأمـــر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة».

أهمية إدارة المعرفة:

- الإهتمام بزيادة الاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة.
- الاهتمـــام بالمعرفة المطلوبـــة وتوثيقها وتطوير مبدأ المشـــاركة في تطبيقها وتقييمها.

- تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء الفعال المعتمد أساساً على المعرفة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- زيادة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة.
- تشجيع الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر.
- تشجيع مبدأ الإبداع وتدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تبني تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الإيجابيات التي تسهم بشكل كبير في كفاءة عمل المنظمة وسهولة تحقيق أهدافها. ومن أهداف إدارة المعرفة:

- الاحتفاظ بالمعرفة من مصادرها وتخزينها ومن ثم إعادة استعمالها.
- العمل على جذب رأس المال الفكري الفعّال لحل المشاكل.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها من مصادرها وحمياتها.
- ايجاد بيئة تنظيمية تشجع على التعلم وتحفز على ثقافة المعرفة.
- تحويل المنظمة من الاقتصاديات التقليدية إلى اقتصاد المعرفة.

الأسباب التي دعت إلى الإتجاه نحو إدارة المعرفة:

إن تحول العديد من المنظات الناجحة تجاه إدارة المعرفة، أتي استجابة للعديد من المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. كما أتت نتيجة للأسباب التالي:

- الدور الناجح للمعرفة في المنظمات المختلفة.

- عولمة المعرفة وسهولة انتقالها عبر وسائل الاتصال والتواصل المختلفة.
- التأثـــير الملمـــوس لدور المعرفة في تحقيـــق الفاعلية والكفـــاءة في أعمال ونشاطات المنظمة.
- نجاح المعرفة كونها أهم مصادر رأس المال الفكري الغير التقليدية.
- تشعب المعرفة في كل مجالات وأنشطة ومفاصل المنظمة وبالتالي لا مفر من إدارتها.
- الاختلاف الكبـــير والميزة التي تقدمهـــا المعرفة عن كل مـــن المعلومات والبيانات، كونها مرحلة متقدمة جداً عنهم.
- حصيلة من الخبرة والدراية والتجربة الموجودة في أذهان أو أدبيات الأشخاص لابد للمنظمة من الحصول عليها وتخزينها وإعادة الاستفادة منها.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات:

لغرض تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في أي منظمة، تهيئتها بشـــكل يســـمح بالاســـتفادة القصوى من المعرفة الموجدة بها وإدارتها بشكل فعّال ومنظم يخدم أهداف المنظمة. ولعل أهم المتطلبـــات الواجب التركيز عليها وتوفيرها لتبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة هم:

أولاً / الهيكل التنظيمي.

ثانياً / الثقافة التنظيمية.

ثالثاً / دور القيادة.

رابعاً / تكنولوجيا المعلومات.

أولاً / الهيكل التنظيمي:

يتطلب نجاح تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات وجود هياكل تنظيمية ذات كفاءة عالية مواكبة للتطورات الحاصلة في عالم التنظيم. والأهم من ذلك أنها تكـــون قابلة للتغير ذا مرونة عالية تســـمح بالتكيف والتعاطي مع بيئة

المنظمة وسهولة الاتصالات قابلة للتأقلم مع المتغيرات السريعة. ولعل أهم الصفات الواجب توافرها في الهياكل التنظيمية لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة ما يلي:

- التوجه نحو الهياكل التنظيمية الاكثر تفرطحاً والابتعاد عن الهياكل التنظيمي ذات الطابع الهرمي.
- الابتعاد عن المركزية في التنظيم والتي تحتكر المعرفة في مستوى تنظيمي واحد، إلى اللامركزية حتى يساعد في تدفق المعلومات وانتشار المعرفة بين كل مستويات الهيكل التنظيمي.
- التوجه نحو أنماط التنظيم التي تكرس دور الجماعة، وتبتعد عن الانعزالية والتشبث بالأشخاص.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

إن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون الثقافة السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لعمل الفريق الواحد. وهناك عوامل أخرى تساعد على تبني مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة.

ثالثاً: دور القيادة:

إن إدارة المعرفة تتطلب نوعاً استثنائياً من القيادة كي يتحقق مفهومها. فالقائد المناسب أو في بعض الأدبيات يطلق عليه مصطلح (منسق - مسهل مدرب)، لابد أن يتصف ببعض الصفات التي تمكنه من إدارة المعرفة بشكل ناجح، وهذه الصفات هي:

- القدرة على تفصيل الرؤية وشرحها للآخرين.
- أن يمثل القدوة الحسنة للآخرين.

- أن يكون قادراً على ربط الرؤية بعمل المنظمة.
- الاتصال الدائم مع الآخرين في المنظمة.
- الإستماع للآخرين واعادة تشكيل الرؤية وفق تقييماتهم.
- التحقق من أن المعلومات الـتي تم التوصل إليها هي نتاج لحقائق وبيانات صادقة وموضوعية وليست أراء شخصية لا أساس لها.
- لا بـد له أن يتبـنى مبدأ المرونة بـأن يكون أكثر تفاعـلاً مع الأحداث والمتغيرات.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات:

إن التواجد المهم لتكنولوجيا المعلومات وخاصة مع بداية التسـعينيات من القرن الماضي، أثر كبير لترسـيخ وظهور مفهـوم إدارة المعرفة. فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً ومميزاً في تسهيل العديد من الأعمال المعقدة وتحليل الكم الهائل من البيانات المنتشـابكة ووضعها على طبق من ذهب لمستخدميها سواء المنظمة أو عملائها. لذا زاد الإهتمام بهذه المعرفة وأعطيت حقها من البحث والدراسـة إلى أن أصبح مفهوم إدارتها مفهوم حديث تسعى أغلـب المنظمـات الناجحة إلى تبنيـه والعمل به. وقد أكـدت العديد من الدراسـات بأن إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من خلال السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل الآخرين.

وكنتيجة للدور المهم الذي تلعبه المعرفة في حسـن إدارة المنظمة وقيادتها بصورة حكيمة إلى الفاعلية وتحقيق الأهداف فإن العديد من المنظمات التي أخذت بهذا المفهوم قد اسـتحدثت وظيفة جديد سميت بـ (مدير المعرفة) الذي تتبلور مهامه فيما يلي:

- العمل على نشر ثقافة المعرفة وتشـجيع المشـاركة فيها والدفع نحو التعليم المستمر.
- إدارة البنية الأساسية الخاصة بالمعرفة في المنظمة.

كما أسلفنا الذكر بأن إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تسعى أغلب المنظمات الناجحة وسريعة التطور بتبنيه والأخذ به في أعمال النظمة. كذلك أن الكثير من المشاريع الإنتاجية تسعى جاهدة لتطبيق هذا المفهوم في أعمالها. ولتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هناك العديد من المتطلبات الاضافية بشكل أكثر تفصيلاً نور منها مايلي:

- قناعة الإدارة العليا ودعمها وتشجيعها على تطبيق هذا المفهوم والأخذ به.
- حث العاملين وتشجيعهم على التعلم والتدريب.
- توفير بنية تحتية سليمة لنظم المعلومات والمعرفة.
- خلق معرفة جديدة ومتجددة والعمل على نشرها والمشاركة بها.
- توفير مخزون كبير من المعرفة وربط كل القنوات به للاستفادة منه ومشاركته.
- دعم نشر ثقافة المعرفة في المنظمة وضرورة الاخذ بها.
- استحداث وظيفة مدير المعرفة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

تحديات إدارة المعرفة:

إن تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة رغم الميزات والخصائص والأهمية البالغة التي يقدمها، إلاّ أنه لا يخلو من بعض العقبات والتحديات التي تصاحب تطبيقه وتبنيه. وهذه التحديات ما يلي:

- التحدي التقني: والذي يتمثل في تصميم وابتكار الأنظمة المعلوماتية والبشرية التي تساعد الأفراد على التكفير.
- التحدي الاجتماعي: ويتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك في المعرفة لتشجيع الإبداع بدلاً من التكرار في الأفكار.
- التحدي الإداري: ويتضمن خلق بيئة إدارية قائمة على المشاركة المعرفية.
- التحدي الشخصي: والمتمثل في الرغبة في الانفتاح على الاخرين ومشاركتهم لمعرفة الجديد.

ثانياً : إدارة التغيير:

من مســـلمات علم الإدارة أنها تعمل في بيئة متغيرة، غير مستقرة المعالم، تتســـم هذه البيئة بالتسارع والتطور والتغيير المســـتمر. فعلى المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو أن تواكب هذا التغيير وأن تضعه من ضمن أولوياتها في كل نشاطاتها ووظائفها وأعمالها.

إن التطور المستمر للفكر الإداري بلور مفهوم التغيير وبين مبرراته، وحث المنظمات على الأخذ به، مبيناً أهميته بالنســـبة لاســـتمرار المنظمة، وفاعليته فيما يتعلق بتأقلمها مع المتغـــيرات المحيطة بها، وكذلك بالتعاطي الإيجابي مع المفاجآت المستمرة في حياة المنظمة.

إن مفهـــوم التغيير ينســـحب على العديد من الأنشـــطة والمكونات التي تتداخـــل فيما بينها وتتصارع في أغلب الأحيـــان من أجل التأقلم والتكيف فيما يحصل من تغييرات سواء أكانت مفاجئة أو مدروسة ومتنبأ بها من قبل.

فالتغيـــير يتضمن في مفهومـــه الإنتقال والتحـــرك الديناميكي المدروس والمخطط له، من حالة إلى أخرى ومن وضـــع إلى آخر، وذلك لإحداث الفارق الإيجابي المغاير للوضع والحالة السابقة، من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

إن إدارة التغيـــير تجمع بين مفهـــوم التغيير وما ينتج عنـــه من فارق في الوضـــع والحالة وبين إدارة هذا التغيير لتوجيهه نحـــو الأفضل. فالتغيير الدائم في بيئة الأعمال والنشـــاطات المصاحبة لها لا بد من إدارته عن طريق التنبؤبه والتخطيط له ومراقبته كي يحقق الفاعلية والكفاءة في الأداء.

إن إدارة التغيير في المنظمة أمر لا بد منه بالرغم من بعض الصعوبات التي تواجه، فهو الذي يحافظ على استمرارية المنظمة، ويبث الحياة فيها، ويجعلها على قدر كبير من التأقلم والتماشي مع كل ما هو محيط بها. وكل ذلك يتم بأســـلوب علمي وبمهنية عالية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

إذا لم تقم المنظمة بمواجهة التغييرات الحاصلة حواليها بكل كفاءة وفاعلية ودراية كاملة، سوف ينعكس ذلك سلباً على نموها واستقرارها واستمرارها، وستتوقف دورة حياتها في مرحلة ما ثم تتجه للانحدار ثم التلاشيء.

ولكي تكون إدارة التغيير ذات قيمة عالية وانشطتها ايجابية لابد من توافر ما يلي:

- لا بد أن يكون هناك هدفاً واضحاً للتغيير.
- أن يكون هذا التغيير وفق خطة مدروسة.
- أن يكون ضمن ضوابط وتوجيهات محددة بشكل مدروس.
- أن يلبي تطلعات كل من المنظمة والعاملين بها.
- أن يقضي على الآثار القديمة المسببة للخل، ويأتي بمستجدات تغيرية من شأنها زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

أسباب ودواعي التغيير:

إن التغيير ضروري وحتمي لاستمرار أي منظمة ولتأقلمها مع المتغيرات المحيطة بها. وفيما يلي بعض الأسباب والدواعي للتغيير وهي:

- ما تتعرض له المنظمة من ضغوطات خارجية.
- المسؤولون والعاملون المحافظون على استمرارية وبقاء المنظمة.
- التطلعات المستقبلية والحاجات والضرورات الحتمية.
- تأثير السياق العام للجتمع وإيدلوجياته.
- حالة السوق.
- القوانيين واللوائح الحكومية.
- الوضع الاقتصادي.

خصائص إدارة التغيير:

لإدارة التغيير خصائص عديدة تميّزهــا عن غيرها، وهذه الخصائص هي التي زادت من فاعلية مفهوم إدارة التغيير. وفيما يلي سرد لبعض خصائصها:

- **التوافقيــة**: لابد لإدارة التغيير من تأخذ بعــين الإعتبار التوافق والتكامل بينها وبين الأطراف الأخرى المكونة والمحيطة بالمنظمة لتوفير نسبة عالية من الرضاء على عملية التغيير، وذلك لزيادة فاعلية المنظمة.
- **المشاركة**: لابد من مشـــاركة فعالة بين القائمين على التغيير وأولئك الواقع عليهم عملية التغيير.
- **الواقعية**: لابد لعملية التغيير أن تكون وفق امكانات وقدرات واحتياجات المنظمة الحقيقية.
- **القــدرة والفاعلية**: القائمون على التغيير لابــد أن تكون لهم القدرة على التأثير الايجابي لاتمام عملية التغيير بكل فاعلية.
- **الغايــة**: إن عملية التغيير ليســت عملية عبثية بل هي عملية مسؤولة لها غايات محددة.
- **الشرعية**: لابد لعملية التغيير أن تكون لها الشرعية المستمدة من اللوائح والقوانين وعلاقات التنظيم الرسمي.
- الإصلاح: مفهوم إدارة التغيير يقوم أساساً على الانتقال إلى الأصلح.
- **الرشــد والمسؤولية**: لابد من دراســة كل خطوات عملية التغيير والتبعات المتوقعة عنه، وذلك حتى تكو العملية مسئولة ورعقلانية ورشيدة.
- **الإبداع**: من دوافع التغيير الإنتقال إلى الأصلح والأفضل عن طريق الابتكار والإبداع.
- **امتصاص الضغوطــات والتكيف مع الأحداث**: إن ضريبة إدارة التغيير هي وجود قوى مضادة ســواء كانت في المنظمة أو خارجها تحدث ضغوطات على

قـــادة التغيير، لذا وجب امتصاص هذه الضغوطـــات والتأقلم مع الأحداث الناتجة عنها، من أجل إتمام عملية التغيير بكل كفاءة وفاعلية.

أهداف إدارة التغيير:

لإدارة التغيير أهداف عدة نذكر منها ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعايش والتأقلم مع بيئتها.
- زيادة فرصة المنظمة في البقاء والاستمرارية.
- تســـاعد المنظمات على مواجهة مشاكلها بكل شـــجاعة والعمل على ايجاد الحلول الجدرية لها.
- تساعد الأشـــخاص على اكتشاف نقاط الضعف والعمل على القضاء عليها بالتغيير الفعال.
- الإبتعاد عن المفاهيم التقليدية للإدارة.
- تسعى المنظمة عن طريق إدارة التغيير إلى تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين.
- ايجاد نوع من التوافق بين اهداف التنظيم والأهداف الفردية.
- مواكبة التطورات والتحديثات الايجابية التي تحدث بين الحين والآخر.

مراحل إدارة التغيير:

وهي المراحل التي تمر بها إدارة التغيير من الوضع الشـــائك الضعيف إلى الوضع الأفصل والأصلح. وهي المراحل هي:

- **مرحلة جمع المعلومات والتشـــخيص**: وفيها يتم جمع المعلومات وتشخصيها وتحليلها عن الوضع الشائك لأجل وضع الحلول والخطط لعملية التغيير.
- **مرحلة الاستجابة**: وتتمثل في الفترة الزمنية التي تستغرقها الإدارة لإحداث التغيير، وتختلف هذه الفترة من منظمة لأخرى أي من سرعة الاستجابة إلى بطئها.

- **مرحلـــة التخطيط**: وتبدأ بعد ما يُتخذ قرار التغيـــير من قبل قادة التغيير، فتوضع الخطط لغرض ذلك.
- **مرحلة التنفيذ**: وفيها يتم تحويل الخطة إلى واقع على الأرض.
- **مرحلة التأثير**: وهي الفترة الزمنية الفاصلة بين التنفيذ وظهور آثار التغيير بصورة واضحة.
- **مرحلة التقييم**: وهي تلي مرحلة التأثـــير وفيها يتم تقييم الآثار الناتجة عن عملية التغيير ومدى تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

وهناك من يلخص مراحل إدارة التغيير في النقاط التالية:

- **مرحلة الإســـتعداد للتغيير**: وفيها تتم عملية التقييم لأجل الإستعداد ومن ثم تكوين الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير وتكوين فريق التغيير.
- **مرحلة إدارة التغيير**: ويتم في هذه المرحلة التخطيط بشـــكل مفصل ومن ثم البدء في عمليات تنفيذ إدارة التغيير.
- **مرحلة تعزيز إدارة التغيير**: وفيها يتـــم جمع المعلومات الناتجة عن التغدية العكسية ومن ثم تشخيص الثغرات والفجوات ومعالجة وإدارة أية معارضة للتغيير وبعد هذه المعالجة يمكن تحقيق إدارة التغيير.

مقاومة إدارة التغيير:

إن إدارة التغيـــير نشـــاط يكتنفه الكثير من المشـــاكل، وتواجه العديد من العراقيل، وتعتريه صعوبات جمّة. وذلـــك لأن التغيير في حد ذاته يتضمن التحول والإنتقال من وضع (ســـابق) إلى وضع مغاير جداً (مســـتقبلي)، وهذا الإنتقال الذي يفصل بين وضعين يجد الكثير من المقاومة التي ترغب في عدم تنفيذه. وقـــد تكون هذه المقاومة ايجابية عندما لا يصب التغيير في مصلحة المنظمة ويكون ذلك ظاهراً بشـــكل واضح، أما المقاومة السلبية فتكون عادة في عدم الامتثال للقرارات التغيير أو عدم تنفيذ مراحل التغيير لعدة أســـباب سنوردها لاحقاً.

أسباب مقاومة إدارة التغيير:

- المصالح الشخصية: عندما تهدد المصالح الشخصية المكتسبة في الوضع القائم، فإن أول ردات الفعل الطبيعية هي مقاومة ذلك التغيير ورفض الامتثال لإدارته.
- أسباب سيكولوجيا: الإنسان عدو ما يجهل هذه حقيقة نجدها واضحة في بعض المواقف وخاصة عندما يكون المجهول ناتج عن تغيير وضع قائم حالياً. فالخوف مما هي قادم والإكتفاء بما هو موجود لشعور البعض بالطمأنينة، يولد مقاومة للتغيير وإدارته.
- ضعف إدراك الأفراد للتغيير: إن ضعف إدراك إشكاليات وسلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وايجابيات الوضع الجديد يمثل عائقا حقيقيا أمام إحداث التغيير، أو قد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح.
- طريقة تنفيذ التغيير: ويرجع السبب في أغلب الأحيان إلى تغييب بعض الأفراد أو الجهات عن إدارة التغيير، مما يولد لديهم شعور بالغربة والتخبط وعدم الدارية.
- ضغف قادة التغيير على اقناع الأخرين من جدوى التغيير.
- الوقت السئ لإدارة التغيير: عن طريق اختيار الوقت الغير مناسب والذي يؤثر سلباً على إدارة التغيير.
- قد يكتنف بعض الغموض لإدارة التغيير من خلال عدم وضوح الأهداف أو مراحل التغيير.
- قد يقاوم البعض إدارة التغيير لعدم قدرته على مواكبة متطلبات التغيير مما سيضطره إلى التخلي عن العديد من المكاسب المادية والتنظيمية.

ثالثاً : ريادة الأعمال:

يعتبر مفهوم ريادة الأعمال في بداية ظهوره يختص بالجانب الإقتصادي للمنظمات. ولكن ونتيجة لتطوره ونجاحه واقتناع العديد من المنظمات

بل والحكومات ذات الاقتصادات القوية والأعمال الرائدة، تم تعميمه ليشمل منظمات الأعمال وخاصة في مجالات التسـويق وكذلك المشروعات الصغرى بالاضافة إلى ريادة الأعمال في الجانب الاجتماعي.

ولعل التعددية التي نجدها عندما نريد أن نعرف مفهوم ريادة الأعمال تنم إلى أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه في العديد من المجالات سواء الاقتصادية أو الأعمال أو حتى الخدمات والمجتمع بشكل عام.

فيمكن القول بأن ريادة الأعمال تتضمن بشكل أساسي ابتكار نوع حديث من المنظمات التي لم تبتكر من قبل ذلك، وكذلك القيام بتطوير منظمة قائمة بأسـلوب ابتكاري. ويؤخد في عين الاعتبار مـدى المخاطرة التي يمكن أن تواجه من يتبنى مفهوم ريادة الأعمال عنـد تطبيقه على أرض الواقع. كما أن العوائد المتوقعة على المشاريع والمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم تكون كبيرة نظراً لتحقيق الريادة والسبق في أعمال بعينها.

إن رواد الأعمال لديهم القدرة والخصائص والمميزات التي تجعل منهم قادة ناجحـون في مجالاتهم، رغم بعض الانتقادات الـتي توجه إليهم وخاصة فيما يتعلق بالانضباطية التنظيمية، لذا فإن بعض الدراسات أثبت بأن رواد الأعمال يعملون في فرق وليس في تنظيمات رسمية.

وهنـاك العديد من الأوصاف التي يمكـن أن يوصف بها رائد الأعمال ومنها أنه شـخص تحركه حاجة لإنجاز شـئ وتقديم إضافة في الحياة، كما أنه نادراً ما يسعى للسـلطة بل يدفعه نشاطه إلى أن يكون مستقلاً يعمل ضمن دوافعه وحاجاته الشـخصية، وأن رائد الأعمال يتصف بالثقة الشديدة الميول للتغير والتفكير بثورية أكثر من النمطية.

إن أغلـب المجتمعات والدول المتقدمة والتي تسـعى لاقتناص كل ما هو مفيد، سارعت في تبني هذا المفهوم وهيأت له الظروف المناسبة للنمو والتطور ومن ثم الظهور والقوة.

مميزات مفهوم ريادة الأعمال:

لمفهوم ريادة الأعمال العديد من المميزات والخصال القيمة، والتي ساهمت في اقناع العديد من المنظمات والمجتمعات للأخذ به وتبنيه ونشره بين مختلف مؤسساتها ومنشآتها ومنظماتها. وهنا نورد بعض من المميزات:

- خلق بيئة تنافسية شريفة بين المنظمات.
- منح الحافز والدعم اللامتناهي للابتكار والتجديد.
- استحداث أسواق جديدة في المجتمع.
- تعمل على تنمية الصناعات القائمة وتشجع على استمرارية تحديثها.
- تشجيع الأعمال والنشـــاطات والمشروعات الصغرى المحلية ورفع كفاءتها وأداءها حتى تكون في مصاف المنشآت الناجحة.
- زيادة وتيرة مستوى النمو الاقتصادي.
- رفع مستوى الدخل القومي.

الدور المميز لرواد الأعمال:

من الصعب أن نفصـــل ريادة الأعمال عن روادها. فكما أســـلفنا الذكر أن ريادة الأعمال تعتمد على الاستقلالية الشـــخصية للفرد (الرائد)، وكذلك تعتمد على الدوافع والتحديات الشخصية والتي عادة ما تكون خارج التنظيم الرســـمي، وأن نموذج العمل السائد لرواد الاعمال هو فرق العمل. فهذا المفهوم (ريادة الأعمال) يعتمد أساســـاً على الدور الفعـــال الذي يقوم به رواد الأعمال ومنها ما يلي:

- يساهمون في إنشاء أسواق جديدة تعود بالنفع على المجتمع بشكل مباشر.
- إكتشاف موارد جديدة للمنظمات وللمجتمع بشكل كامل.
- يسهمون في تحريك وتدوير واســـثمار الموارد الرأسمالية في كل من المنظمة والمجتمع.

- تقديم تكنولوجيا جديدة متطورة غير مسبوقة في أغلب الأحيان.
- المساهمة في خلق فرص عمل جديدة.

مجالات ريادة الأعمال:

إن من المسلم به فإن ريادة الأعمال في بداية ظهروه كان مصطلحاً اقتصادياً بحثاً. وكما أسلفنا الذكر فبعد التطورات الناجحة له تم تبنيه وتطبيقه على العديد من الأنشطة بمختلف تصنيفاتها وأنواعها. ولكن هنا نورد مجالين من مجالات ريادة الأعمال وهما:

(أ) ريادة الأعمال في مجال التسويق:

يعتبر التسويق أحد الأنشطة المهمة لمنظمات الأعمال بشكل خاص. وهذا النشاط المهم بادر بتبني مفهوم ريادة الأعمال، بل ساهم في انجاحه في أحيان كثيرة. والمتتبع لمجال التسويق - وأقصد هنا نشاط التسويق سواء أكان تسويق السلع المادية الملموسة أو تسويق الخدمات والأفكار وغيرها- أحدث الكثير من الفروقات في مجاله بل انه يتطور بسرعة مذهلة ويطرح أفكاراً متقدمة وجديدة في أغلب الأحيان. ولعل المؤشرات كثيرة جداً على ريادة الأعمال في هذا المجال، وذلك من خلال النماذج التسويقية المنتشرة الناجحة والأفكار المتطورة التي تنطلق منها، وما حققته من كفاءة وفاعلية في عملية التسويق بأمزجتها المختلفة.

إن الجديد والغير مسبوق والثورية في التفكير مفاهيم ملاصقة دائماً لنشاط التسويق وذلك بناء على المتغيرات التي يتعامل معها النشاط التسويقي والبيئة التي يشتغل في مجالها. فالرتابة والنمطية والتكرار من المصطلحات الغير مرغوبة في مجال التسويق. لذا فإنه من أهم المجالات ومن أقوى النشاطات التي تبنت مفهوم ريادة الأعمال، وأن رواد هذا المجال هم كثر ومن مختلف طبقات المجتمع وتخصصاته.

إن ما نجده على منصات التواصل الاجتماعي وغيرها لأكبر دليل على ريادة مجال التسويق في أداء أنشطته والتعامل مع مزيجه وكيفية إطهاره للغير.

(ب) ريادة الأعمال المجتمعية:

تصنف على أنها أحد مجالات وأنواع ريادة الأعمال والتي لا تسعى للربح بل هدفها تقديم خدمة للمجتمع وعناصره. فهي تسعى بشكل جاد إلى تشجيع بعض شرائح وطبقات المجتمع. ويكون الهدف الاساسي لها تقديم يد العون والتشجيع من أجل الابتكار والنجاح ومن ثم الريادة.

مراجـع الكـتاب

أولاً / المراجع العربية:

1 - إبراهيم الغمري، (الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الجامعات المصرية،1982.

2 - أبوبكـــر مصطفى بعيرة، (مبادئ الإدارة- المفاهيم والتطبيقات)، دار الفضيل للنشر، الطبعة السادسة،2004.

3 - أحمد ماهر، (إدارة الموارد البشرية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.

4 - أحمد ماهر، (الإدارة - المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

5 - بشير التويرقي، (مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة)، دار عمر المختار، زليتن،2000.

6 - بشير عباس العلاق، (المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصارف)، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، الطبعة 1، 1996.

7 - بشير العلاق، (مبادئ الإدارة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية،2008.

8 - بيتر داركر، ترجمة: محمـــد عبدالكريم، نادية الهادي، (الإدارة - المهام، المســئوليات، التطبيقات)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية،القاهرة، 1996.

9 - ثامر البكري، (التســويق - أســس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية،2006

10 - جاري ديسلر،(أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة)، دار المريخ،2002.

11 - جميل أحمد توفيق، (إدارة الأعمال - مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية، بيروت،1986

12 - حامد أحمد رمضان بدر، (إدارة المنظمات اتجاه شرطي)، دار النهضة العربية،1994.

13 - حسن علي شرقي، (نظرية القرارات الادارية -مدخل كمي في الادارة)،دار المسيرة،1997.

14 - حسين حريم وآخرون، (أساسيات الإدارة)، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998.

15 - حســين حريم، (مبــادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليــات الإدارية،وظائف المنظمة)، الدار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2006،1.

16 - حنا نــصر الله وآخرون، (مبادئ في العلوم الادارية -الاصــول والمفاهيم المعاصرة)، سلسلة العلوم الادارية (54)، دار زهران،2009.

17 - خليل محمد الشماع، (مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 4، 2004.

18 - زكي محمود هاشم، (أساسيات الإدارة)، ذات السلاسل، الكويت، 2001.

19 - سيد محمود الخولي، (فاعلية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية)، مكتبة عين شمس، القاهرة،1994.

20 - سيد سالم عرفة، (اتجاهات حديثة في إدارة التغيير)، الراية، 2012.

21 - سيد هواري،(الإدارة - الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.

22 - سعاد نائف برنوطي، (الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 4، 2008.

23 - شوقي حسين عبد الله، (أصول الإدارة)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.

24 - صبحي جبر العيبي، (تطور الفكر والأساليب في الإدارة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2005.

25 - صالح عودة سعيد، (إدارة الأفراد)، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994.

26 - صلاح الدين الكبيسي، (إدارة المعرفة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات - 2005.

27 - عبدالحميد المغربي، (الإدارة الاستراتيجية- لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين)، مجموعة النيل للنشر، 1999.

28 - عبدالرحمن الصباح، (مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير، التقييم،التصحيح)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن،1997.

29 - عبدالسلام أبوقحف، (إدارة الأعمال - مدخل بناء المهارات)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005.

30 - عبدالمعطي عساف، مرزوق راتب عساف،(مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة)، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.

31 - علاء أحمد، (القيادة المتميزة - صياغة استراتيجيات للتغير)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.

32 - عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، (أساسيات في الإدارة المالية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2007.

33 - علي السلمي،(تطور الفكر التنظيمي)، دار غريب القاهرة،ب ت

34 - علي السلمي، (الإدارة بالمعرفة)، دار قباء للطباعة والنشر،القاهرة,1998.

35 - علي الشرقاوي، (العملية الادارية في ميدان الأعمال-دخل الوظائف والممارسات)، مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية، الطبعة1992،2.

36 - علي عباس، (أساسيات علم الإدارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2004.

37 - علي عباس، عبدالله عزت، (مدخل إلى علم الإدارة)، دار الكتب العلمية، 1998

38 - علي عباس، (الرقابة الإدارة على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية)، مكتبة تلاع العلي، عمان، الأردن، 1995.

39 - عمر وصفي عقيلي، (الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران،عمان، الأردن،1997

40 - عمر وصفي عقيلي،(المنظمة ونظرية التنظيم)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن،1994.

41 - عمر وصفي عقيلي،(الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن،1993.

42 - فؤاد كنعان، (اتخاذ القرارات الادارية- بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة الجامعة الأردنية، عمان،1998.

43 - مدني عبدالقادر علاقي، (الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، دار تهامة- جدة - 1985.

44 - محمد محمد كعبور، (أساسيات بحوث العمليات - نماذج وتطبيقات)، منشورات كلية المحاسبة غريان، ليبيا، 1992.

45 - محمد عبدالفتاح الصيرفي، (مفاهيم إدارية حديثة)، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2003.

46 - محمد فائز الصواف، (الرقابة عن طريق الميزانيات التقديرية)،الجامعة الليبية،1963.

47 - محمد فريد الصحن، (التسويق)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

48 - محمد فريد الصحن وآخرون، (مبادئ الإدارة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.

49 - محمود محمد المنصوري، (إدارة النظم والعمليات الإنتاجية)، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، بنغازي، ليبيا، الطبعة 2، 1998.

50 - محمود محمد المنصوري، (أساليب بحوث العمليات واستخداماتها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات)، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية بنغازي، ليبيا، الطبعة 1، 1996.

51 - مهدي حسن زويلف، (إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2001.

52 - موسى اللوزي، (التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، عمان،الأردن،1999.

53 - كامل محمد المغربي، (إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 1995.

54 - كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، (الإدارة المالية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 1997.

55 - هدي حمودة، (نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت)، شئون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر،2005.

ثانياً / المراجع الأجنبية:

1 - De Geus. Aric. The Living Company Harvard Business Review (Boston Harvard Business School Publishing Corp March-April. 1996).

2 - Johan Strydom, "Principles of Business Management", 2nd education, Oxford University Press.

3 - Liebowitz, Jay (1999). Knowledge Management Handbook, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.

4 - Marquardi, Michael. Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996.

5 - McDermott & O'Dell, "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge ". The Journal of Knowledge Management, January, 2001.

6 - Starr, J. (1999). Knowledge Management Terminology. http://www.kmtool.net/vocabulary.htm.

7 - Susan Quinn, "Management Basics", 1st education, book. com, 2010.

8 - Olfa Passenheim. "Change Management", 1st education, book. com, 2010.


تم بحمد الله